كتاب في دقائق



# بناء الشخصية المعرفية

مجموعة من الكُتّاب



# بناء الشخصية المعرفية

كتـاب فـي دقائـق

سلسلة : الأسرة المعاصرة

# بناء الشخصية المعرفية

مجموعة من الكتّاب

- **الهندسة الاجتماعيَّة**
  فنُّ اختراق العقل البشري

- **وهم المعرفة**
  لماذا لا يمكننا أن نفكِّر وحدنا

- **أموال وأحوال**
  كيف يتعلَّم الاقتصاد من العلوم الإنسانيَّة

- **التوهُّج**
  كيف يُشعِل الآباءُ مكامن القوَّة في أبنائهم

- **كيف نعيش حتَّى مائة عام**
  الحياة والعمل في عصر المُعمَّرين

- **الطريق**
  إلى بناء شخصية إنسانية

# Building a Knowledgable Personality

A Group of Authors

# بناء الشخصية المعرفية

**مجموعة من الكتّاب**

© 2017 Qindeel printing, publishing & distrubtion

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو نقله على أي نحو، و بأي طريقة، سواء
أكانت إلكترونية أم ميكانيكية أم بالتصوير أم بالتسجيل أم خلاف ذلك،
إلا بموافقة الناشر على ذلك كتابة مقدماً.

الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر

موافقة « **المجلس الوطني للإعلام**» في دولة الإمارات العربية المتحدة
رقم: MC-02-01-8296141 تاريخ 2018/3/1

ISBN: 978 - 9948 - 39 - 480 - 8



قنديل | Qindeel

**للطباعة والنشر والتوزيع**

Printing, publishing & Distribution

ص. ب: 47417 شارع الشيخ زايد

دبي – دولة الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae

الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

© جميع الحقوق محفوظة للناشر 2018

**الطبعة الأولى:** آذار / مارس 2018 م – 1439 هـ

# المحتويات

**وهم المعرفة**

**لماذا لا يمكننا أن نفكِّر وحدنا**

**تأليف: ستيفان سلومان / فيليب فرنباخ**

**أموال وأحوال**

**كيف يتعلَّم الاقتصاد من العلوم الإنسانيَّة**

**تأليف: جاري ساول مورسون / مورتون شابيرو**



**التوهُّج**

**كيف يُشعِل الآباءُ مكامن القوَّة في أبنائهم**

**تأليف: بيترل. بنسون**

**كيف نعيش حتَّى مائة عام**

**الحياة والعمل في عصر المُعَمَّرين**

**تأليف: ليندا جراتون / أندرو سكوت**

# مقدمــة

جميـع البشـر يتمازجـون بعلاقـات شـتى، لكـنَّ المتفوقيـن فـي علاقاتهـم الاجتماعيــة لا يــكادون يوجــدون بكثــرة؛ علــى أن نجــاح العلاقــات الاجتماعيـة ليـس وقفـاً علـى أصحـاب الدرجـات العلميـة المرموقـة؛ فثلَّـةٌ مـن النـاس بلغـوا مراتـب علميـة رفيعـة ولكـن بقيـت روابطهـم الاجتماعيـة تفتقـر إلـى أدنـى درجـات الانسـجام.

مـن هنـا لا بـد مـن تعـرُّف «الهندسـة الاجتماعيـة» فـي عصـر الانفجـار التكنولوجــي بمفهومهــا المشــرق أولاً، الــذي يتجــاوز معنــى النفــاق والتحايـل. ولكـن لا يُعـرَف الشـيء إلا بضـده، وعلـى العاقـل أن يكـون حذراً مـن عـدوه بمعرفـة الحيـل التـي يدخـل بهـا عليـه، فمـن هنـا كان لزامـاً أن نقـرأ سـطور الخلاصـة القيمـة التي يتسـلل مـن خلالهـا كريسـتوفر هادناجـي إلـى الغـرف المظلمـة التـي يسـكنها بعـض مـن يفتقـدون الحـسَّ الأخلاقـي مـن المحتاليـن والمخترقيـن، لاسـتغلالها فـي ارتـكاب الجرائـم، معتمـداً فـي ذلـك علـى سـنين الخبـرة التي أمضاهـا بيـن خوارزميـات البرمجيـات.

وليــس بعيــداً عــن موضــوع الهندســة الاجتماعيــة يرشــدنا ســتيفان ســلومان وفيليــب فرنبــاخ إلــى اســتثمار التواصــل المعرفــي الإيجابــي، ويحذرنـا مـن وبـال العلـوم التي قـد تصبـح شـراً محضـاً يحـدق بالبشـرية، فحيـثُ يصبـح العلـمُ وسـيلةً للقتـل والدمـار فإنـه حينئـذ جهـل بالقيمـة التي

مـن أجلهـا وجـدت المعرفـة، ألا وهـي نشـر الخيـر فـي ربـوع البشـرية كـي ينعـم الإنسـان بخيـرات الأرض التـي سُـخِّرت مـن أجلـه.

وعندمـا تترسـخ فـي ذهنـك -عزيـزي القـارئ- الغايـة الأسـمى للعلـم والمعرفة، فانتقـل حينهـا إلـى عالـم المـال والأعمـال، فأنـت مؤهـل لتطبيـق المعرفـة الحقيقيـة فـي التـزوّد بالمعـارف الاقتصاديـة، ولكـن هـذه المـرة ليس من بـاب «وول سـتريت» ولا شـركات المضاربـة العالميـة، وإنمـا مـن بوابـة «علـم الاقتصـاد الإنسـاني»، لنعلـم أن الاقتصـاد يدخـل فـي صلـب التكافـل الاجتماعـي، وهكـذا سـيدير علـم الاقتصـاد الإنسـاني حـواراً بيـن علـم الاقتصـاد والعلـوم الإنسـانيَّة.

ومـن هنـا يعـود بنـا بيتـر ل. بـن سـون ـ بتراجـع عكسـي رشـيق ـ إلـى الدائـرة الصغـرى لتطبيـق علـم الاقتصـاد الإنسـاني علـى النـواة الأولـى فـي المجتمـع، الأسـرة، وذلـك لتوظيـف واسـتثمار قـدرات أبنائنـا الاسـتثنائيَّة، فـي عمليـة تحفيزيـة لطاقاتهـم، لاسـتخراج الكوامـن الإبداعيـة المسـتقرة في أعماقهـم، التـي يواجهـون مـن خلالهـا كل العوائـق التـي تقـف فـي وجـه مسـتقبلهم المشـرق.

ومـا بيـن الاقتصـاد الإنسـاني والعنايـة بالطاقـات الخلّاقـة لـدى الأبنـاء، نقـف دقائـق لأخـذ نفس عميـق نتعـرف أثنـاءه علـى أجـواء الحيـاة والعمـل التـي يتمتـع بهـا المعمَّـرون، وبهـذا تكـون مجموعتنـا المنتقـاة هـذه تمثـل قطـاراً سـريعاً ينقلنـا عبـر محطـات معرفيـة ثريـة، حتـى تسـتقر بنـا فـي نهايـة المطـاف عنـد بنـاء الشـخصية التـي يتطلـع كل واحـد منـا لأن تكـون أقـرب إلـى المثاليـة والإنسـانية الحقـة.

**جمال بن حويرب**

**المدير التنفيذي**

**لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة**



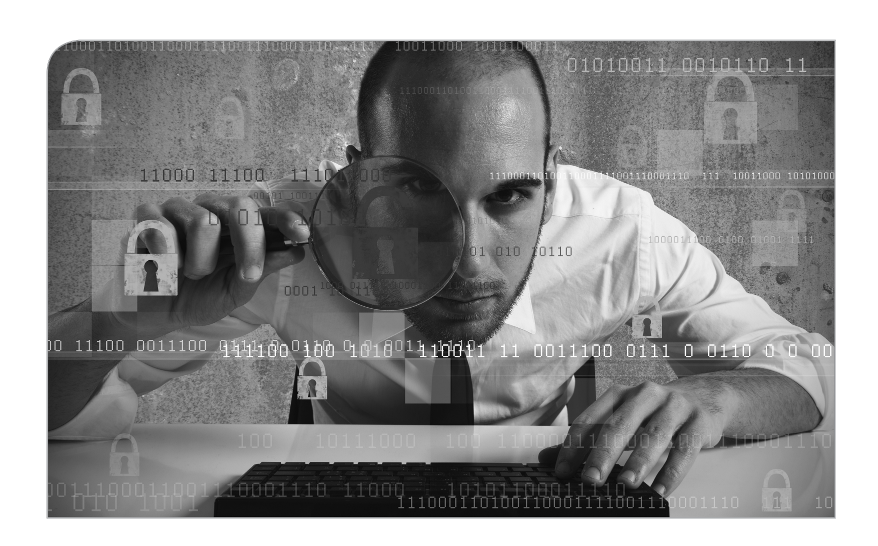

ملخصات لكتب عالميـة تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# الهندسة الاجتماعية

## فنُّ اختراق العقل البشري

تأليـف:

كريستوفر هادناجي



## مفهوم الهندسة الاجتماعيَّة

ما زال مفهوم الهندسة الاجتماعيَّة غير واضح لدى بعض المهتمِّين بمستقبل المجتمعات ورفاهيتها وتنميتها وتقنيات حمايتها، ممَّا دفع كثيراً من الباحثين إلى دراستها ومعرفة ماهيتها وطرق عملها، فهناك من يرون أنَّ الهندسة الاجتماعيَّة هي نوع من التلاعب أو التحايل يلجأ إليه بعض الأشخاص للحصول على ما يريدون، أو من أجل تحقيق أهداف غير معلنة وبلا مقابل، ويرى آخرون أنَّها تستخدم أدوات المتلاعبين في كشف المجرمين ومقاومتهم بنفس أساليبهم، وتراها فئة ثالثة عِلماً يمكن تحليله وتحويله إلى معادلات مُعلنة، أو أنَّها طرقٌ سريَّة غامضة تمكِّن من يمارسونها من استخدام ألعاب عقليَّة وتوظيف طرق ذكيَّة لإيهام الناس أو التأثير فيهم وتغيير مدركاتهم وإعادة توجيههم وإقناعهم بما لا يريدونه أو يعونه.

ولكنَّ للهندسة الاجتماعيَّة وجهاً آخر، فهي أفعال وأعمال يوميَّة معتادة يُمارسها أشخاصٌ عاديُّون في حياتهم اليوميَّة، حيث يمكن توظيف أساليبها في التسويق للمؤسَّسات وإقناع الأشخاص بمنتجات وعروض تلك المؤسَّسات بهدف ترويج علاماتها ومنتجاتها وتمكينها من المنافسة، ولكنَّ هذا لا ينفي أنَّ بعض من يفتقدون الحسَّ الأخلاقي من المحتالين والمخترقين يستخدمون فنون الهندسة الاجتماعيَّة للحصول على معلومات يستغلُّونها في ارتكاب جرائم بحقِّ أصحابها، وهذا يعني

أنَّ الهندسة الاجتماعيَّة أداة لها استخدامات متنوِّعة مثلها مثل الكثير من التقنيات الحديثة التي يمكن توظيفها كأداة للخير أو الشر على حدٍّ سواء، ومن هنا تنبع أهمِّية تعلُّم طرقها ومهاراتها، وسبر أغوارها واختراق عوالمها المُظلمة التي يستعين بها «الأشرار»، فنقلِّل احتمالات تعرُّضنا لهجمات المخترقين والمجرمين ونحدُّ من أخطارها المتعدِّدة.

## تطبيقات الهندسة الاجتماعيَّة

سواءً أكانت الهندسة الاجتماعيَّة علماً أم فنّاً فإنَّ أبرز تطبيقاتها هو إعادة توجيه البشر بمهارة للإقدام والقيام بأفعالٍ في أحد جوانب حياتهم، فكثيراً ما يستخدم الأطبَّاء والمعالجون النفسيُّون، عناصر من الهندسة الاجتماعيَّة لتوجيه مرضاهم نحو تصرُّفات وسلوكيَّات تفيدهم، بينما يستخدمها المحتالون لإقناع ضحاياهم بالقيام بأفعال تضرُّهم. وعلى الرغم من أنَّ النتيجة مختلفة في الحالتين، إلا أن الوسيلة واحدة تقريباً، فقد يستعين الطبيب النفسي بسلسلة من الأسئلة المتتابعة والمصاغة جيداً ليساعد مريضه على استنتاج أنَّه في حاجة إلى إحداث تغيير جذري في حياته، وبالمثل يطرح المحتالُ على من يستهدفه أسئلةً ذكيّةً وغير مباشرة ليستخلص منه معلومات تجعله هشّاً ومعرَّضاً للخطر.

هناك من يرى أنَّ «المهندسين الاجتماعيِّين»، يتمتَّعون بموهبة فطريَّة أو بنوعٍ من الجرأة وحالة من عدم الخوف تُمكِّنهم من تجربة أشياء لا يفكِّر الآخرون بتجربتها، ففي عالم اليوم يعمل القراصنة البشريُّون ويواظبون على تطوير مهاراتهم في التلاعُب بالبشر، وما زالت هجماتهم الاجتماعيَّة المبرمجة والضارَّة تتزايد، فقد نشر موقع «داررِيدنج» مقالاً يشيرُ فيه إلى أنَّ حوادث الاختراق وانتهاك سريَّة البيانات تتراوح خسائرها بين مليون و53 مليون دولار للهجوم الواحد.

ويستشـهد الموقـع بدراسـة أجراهـا معهـد «بونيمـون» وتوصَّـل فيهـا إلـى أنَّ الهجمـات العابـرة للحـدود عبـر الإنترنـت، ومـن خـلال الأكـواد الخبيثـة والقرصنـة تُكبِّـد المجتمعـات أعلـى الخسـائر، إذ تشـكِّل أكثـر مـن 90٪ مـن الخسـائر الناجمـة عـن جرائـم الفضـاء الإلكترونـي.

## أنماط المهندسين الاجتماعيِّين

- قراصنة الإنترنت
- خبراء الحماية ومصمِّمو منع الاختراق
- الجواسيس
- منتحلو الهويَّات
- المحتالون
- مسؤولو التوظيف في المؤسَّسات
- منفِّذو وممثِّلو المبيعات
- خبراء وموجِّهو الرأي العام
- الأطبَّاء والمحلِّلون النفسيُّون والمحامون.

## جمع المعلومات

المعرفـة قـوَّة، والمعلومـات أهـمُّ مصـدر للمعرفـة بـلا منـازع. ومهمـا كانت المعلومـة بسـيطة تبقـى لهـا أهمِّيتهـا، حيـث يـؤدِّي تجميـع التفاصيـل الدقيقـة إلـى نجـاح عمليَّـات الاختـراق عبـر آليَّـات الهندسـة الاجتماعيَّـة، وهنـاك أسـئلة كثيـرة تتعلَّـق بكيفيَّـة جمـع المعلومـات وأسـاليب توظيفهـا، ومنهـا:

- ما الطرق والكيفيَّة التي تُجمَع من خلالها المعلومات؟

- ما المصادر المتاحة للمهندسين الاجتماعيِّين لجمع المعلومات؟
- ما الذي يمكن استخلاصه من المعلومة لرسم صورة واضحة وربَّما متكاملة للهدف؟
- كيف يُحدَّد مكان المعلومات، وتخزينها، وفهرستها لتسهيل الوصول إليها واستخدامها بأسهل طريقة ممكنة؟

## برنامج «باسكيت»

برنامج «باسكيت» من أقوى برامج جمع المعلومات، والحصول عليه عبر نظام «باكتراك» من «لينوكس»، أو على الموقع الإلكتروني http://basket.kde.org/ الذي يوفِّر إرشادات كاملة حول كيفيَّة تثبيت البرنامج، وهو نظام سهل الاستخدام، وذو واجهة تفاعليَّة سهلة الفهم. ويمكن من خلال إضافة لقطة من الشاشة بطرق عدة؛ أسهلها نسخ الصور، ثمَّ النقر بالزرِّ الأيمن من الفأرة على أيقونة «سلَّة جديدة» من أجل لصق الصور المنسوخة، فإضافة الصور تتمُّ عبر عمليَّة بسيطة، كما أنها تظهر على الفور، ويمكن كتابة الملاحظات أو لصقها حول الصور بالنقر على أيقونة «سلَّة» مرة أخرى، ثمَّ البدء بالكتابة.

ولا حدود لكمِّية المعلومات التي يمكن لصقها ومعالجتها وتنظيمها داخل كلِّ سلَّة جديدة، ويبقى بالإمكان دائماً نسخ البيانات ولصقها، ووضع لقطات من الشاشات فيها، أو إدراج إحدى أدوات تطبيق «المكتب المفتوح» أو أيِّ أنواع من المخطَّطات أو الرسوم البيانيَّة والأدوات الأخرى.

ومن أهمِّ مزايا هذا البرنامج سهولة تخزين المعلومات فيه بصيغة تسهِّل عمليَّة قراءتها، فبعد أن تضع في الملفِّ كلَّ ما تملكه

مـن معلومـات، مـا عليـك سـوى أن تفتـح قائمـة «السـلَّة» وتنقـر أيقونـة «إخـراج»، لتعـرض كلَّ محتويـات «السـلَّة» بصيغـة «إتـش تـي إم إل»، وهـذه طريقـة سـهلة وممتـازة لنقـل البيانـات ومشـاركتها، وبمـا أنَّ المهندسـين الاجتماعيِّيـن يجمعـون المعلومـات لاسـتخدامها، فإنَّهـم يعتبـرون منظومـة «السـلَّة» مـن الأدوات الفعَّالـة التـي تُسـهِّل اسـترجاع البيانـات واسـتخدامها قبـل أن تتقـادم وتفقـد قيمتهـا.

## جمع المعلومات من المواقع الإلكترونيَّة

يمكـن أن تقـدِّم المواقـع الإلكترونيَّة، سـواء الشـخصيَّة أو التابعة لمؤسَّسـات، كمّـاً كبيـراً مـن المعلومـات، وأوَّل مـا يفعلـه المهنـدس الاجتماعـي البـارع هـو جمـع أكبـر قدرٍ ممكـنٍ مـن البيانـات علـى المواقـع الإلكترونيَّـة للمؤسَّسـات أو للأفـراد المسـتهدفين، فقضـاء وقـت طويـل علـى الموقـع الإلكتروني للمؤسَّسـة أو الشـخص المسـتهدف يمكـن أن يوضِّـح النقـاط التاليـة:

- رسالة المؤسَّسة ورؤية قيادتها.
- وظائف العاملين فيها.
- مكان وعنوان العمل.
- الوظائف المتاحة.
- أرقام وبيانات التواصل بكلِّ أشكالها.
- سِيَر المديرين التنفيذيِّين وأعضاء مجلس الإدارة.
- صفحات وبيانات الدعم الفني وخدمة العملاء.
- أسلوب اختيار وتسمية عناوين البريد الإلكتروني.
- الكلمات والأرقام الخاصَّة التي يمكن أن تكوِّن كلمات السر.

في معظم الأحيان يكون موظَّفو المؤسَّسات مسجَّلين على شبكات الدعم أو مواقع التواصل الاجتماعي التابعة للمؤسَّسة، كما يتحدَّث بعض الموظَّفين عن ألقابهم الوظيفيَّة وأعمالهم وأماكن سفرهم ومعارضهم على حساباتهم الخاصَّة على مواقع التواصل الاجتماعي، وكلُّ هذا يُساعد المهندسين الاجتماعيِّين على معرفة عدد العاملين في كلِّ قسم في المؤسَّسة وكيفيَّة ومسؤوليَّات العاملين في الإدارات المختلفة كلٍّ على حدة.

## استخلاص المعلومات

الاستخلاص هو استخدام المنطق التحليلي في استنتاج أو معرفة الحقائق والبيانات، وهناك من يعرِّف الاستخلاص بأنَّه طريقة تحفيز مبطَّنة تستدعي وتحرِّك أنواعاً معيَّنة من السلوكيَّات، أو تنتزعها، وتُعرِّف وكالة الأمن القومي الأمريكيَّة في برامجها التدريبيَّة والتأهيليَّة «الاستخلاص» بأنَّه «الحصول على المعلومات بطرق خفيَّة خلال محادثة تبدو في الظاهر عاديَّة وبريئة».

ويمكن إجراء مثل هذه المحادثات في أيِّ مكان يوجد فيه الشخص المستهدف سواءً في مطعم، أو في صالة ألعاب، أو ملتقى، أو مطار، أو في مناسبة عامَّة. وتعزى فاعليَّة الاستخلاص إلى أنَّه لا يتطلَّب مجازفة كبيرة، كما أنَّ من الصعب اكتشافه، وفي معظم الأحيان لا يعرف المُستَهدَفون أبداً مصدر تسريب المعلومات التي حوَّلتهم إلى ضحايا، وحتَّى إذا وُجِد شك في سوء النيَّة، يمكن للشخص المشتبه فيه أن يتراجع عن المجازفة والإغراق في طرح الأسئلة عندما يلمس أولى علامات الحذر من الطرف المقابل.

## صفات مستخلصي المعلومات

هــذه أبــرز الســمات والممارســات التــي تــؤدِّي إلــى نجــاح عمليَّــة اســتخلاص المعلومــات:

- عــدم الخــوف مــن الحديــث مــع الآخريــن فــي المواقــف المفاجئــة وغيــر الطبيعيَّــة، أي فــي مواقــف لــم يتــمّ التخطيــط لهــا.
- الإظهــار أو التظاهــر بالاهتمــام الصــادق بالآخريــن، حتَّــى وإن لــم تكــن تعرفهــم.
- عــدم تقديــم النصيحــة أو عــرض المســاعدة إلا فــي ظــلِّ وجــود حــلٍّ فعلــيٍّ للمشــكلة، ممَّــا يجعــل التواصــل أمــراً مقنعــاً وبديهيّــاً.
- الاســتماع إلــى مشــاكل الآخريــن دون الحكــم المســبق عليهــم، واســتغلال ظروفهــم بعدمــا يبــدؤون بطــرح مشــكلاتهم والإعــراب عــن حاجتهــم إلــى المســاعدة.

## كسب غرور الآخر

تُصــدِر وزارة الأمــن الداخلــي فــي أمريــكا نشــرة داخليــة عــن كيفيَّــة اســتخلاص المعلومــات وتســلُّمها لعملائهــا وعناصــر جمــع المعلومــات الموثوقيــن بهــا، وتتنــاول هــذه النشــرة اســتخلاص المعلومــات مــن خــلال «منهجيَّــة التجنُّــب»، وهــذا نمــوذج لأحــد ســيناريوهات الاســتخلاص المفيــدة:

**المُهاجِم:** «أعــرف أنَّــك تشــغل وظيفــةً مهمَّــة؛ لأنَّ فلانــاً يَكــنُّ لــك احترامــاً شــديداً».

**المُستَهدَف:** «أشــكرك، هــذا لطــفٌ منــك، لأنَّ وظيفتــي ليســت علــى درجــة كبيــرة مــن الأهمِّيــة، فــكلُّ مــا أقــوم بــه هــو...».

فهذه الطريقة فعَّالة وخطيرة رغم بساطتها، ولذلك يحرص المهاجم على عدم المبالغة في المدح والإطراء، حتَّى لا ينفِّر الضحيَّة، ولا يبدو وكأنَّه يطاردها.

أمَّا إذا كنت تتواصل مع شخص متكبِّر أو متعالٍ، فعليك أن تتجنَّب الحركات المستفزَّة وغير التلقائيَّة، كأن تبالغ في التركيز، وتحريك عينيك في اتجاهات متعدِّدة، أو التنهُّد، أو الجدل وتفنيد بعض المعلومات إذا ما بالغ الطرف الآخر بإنجازاته، في حين أنَّ المجاملة والحوار بأسلوب ذكي كفيلان بجرِّ الطرف الآخر إلى محادثات لم تكن لتحدث أبداً، وهذا هو ما يستهدفه ممارسو الهندسة الاجتماعيَّة.

## انتحال الهويَّة

ينطوي انتحال الهويَّات على تلفيق سيناريو زائف لإقناع الضحيَّة المستهدفة بالإفصاح عن معلومات أو القيام بأعمال لم تكن في الحسبان، وهي نوع من الاحتيال والتذرُّع الكاذب؛ لأنَّه يُفضِي إلى تَلبُّس هويَّة جديدة ولعب دورها، ويستعين المهندسون الاجتماعيُّون بهذا النوع من التذرُّع لانتحال صفة أشخاص يشغلون مناصب ويؤدُّون أدواراً لم يسبق لهم أداؤها، وليس هناك أسلوب واحد ثابت يناسب الجميع من التذرُّع الاحتيالي، ويقوم المهندس الاجتماعي بابتكار طرق احتيال مختلفة لكلِّ موقف أو حالة، لكنَّ السمة المشتركة بين كلِّ أساليب التذرُّع الاحتيالي هي إجراء بحث مستفيض وموثَّق ومدقَّق، فأساليب جمع المعلومات هي التي قد تؤدِّي إلى نجاح الاحتيال أو فشله، فعمليَّة انتحال شخصيَّة موظَّف دعم فنِّي في إحدى المؤسَّسات لن تنجح ما لم يكن الشخص المستهدف ودوداً ومنفتحاً وتلقائياً في التعامل مع الأغراب.

## مبادئ الانتحال ومراحله

يقوم التذرُّع الاحتيالي على أسسٍ عدَّة، ويستخدم خططاً ومراحلَ عدة، وكلَّما زاد البحث الذي يُجريه المحتال، زادت فرص نجاحه، فكمُّ المعلومات التي يجمعها والإلمام بالتفاصيل الدقيقة هو ما يُحدِث الفارق.

- استغلال الاهتمامات الشخصيَّة في الاحتيال، فهو يجعلك تبدو ذكيّاً وواثقاً، فلا شيء يُمكن أن يقطع التواصل وينزع الثقة أسرع من شخصٍ يدَّعي إحاطته بموضوع ما، ثمَّ يتبيَّن كذب ادِّعائه.
- كلَّما كانت الذريعة بسيطة، كان ذلك أفضل. إذا كانت ذريعة الاحتيال تتضمَّن كثيراً من التفاصيل، وحدث ونسي من يهندِس عمليَّة الاحتيال بعضها، فستؤول العمليَّة برمَّتها إلى الفشل، فالالتزام بالبساطة في القصَّة والحقائق المطروحة، والتفاصيل يعزِّز الثقة والمصداقيَّة.
- تقديم نهاية منطقيَّة مقنعة للهدف والمتابعة معه، مع الأخذ في الاعتبار طبيعتنا البشريَّة المجبولة على انتظار تلقِّي تعليمات بما علينا القيام به في الخطوة التالية، وهنا يحتاج المهندس الاجتماعي من الشخص المُستهدَف القيام أو عدم القيام بإجراء بعينه، ومن المهمِّ أن ينسحب بشكل تدريجي وبذكاء بعد الحصول على ما يريد من معلومات، وفي جميع الأحوال فإنَّ تقديم مبرِّر منطقي للرحيل ثمَّ المتابعة معه بهدوء ومن دون ضغوط، يخلِّص الهدَف الذي سرَّبَ المعلومات من كلِّ شكوكه.

## المبادئ السيكولوجيَّة للهندسة الاجتماعيَّة

تُعنى الهندسة الاجتماعيَّة بفهم طريقة تفكير الطرف الآخر ومحاولة السيطرة على توجُّهاته وتغييرها من خلال مهارات قويَّة ومؤثِّرة. بعض هذه المهارات مُجرَّبة ومعزَّزة بالدراسات مثل قراءة تعبيرات الوجه، وبعضها مثار جدل كبير وغير مستقر علميّاً مثل البرمجة اللغويَّة العصبيَّة.

## تعبيرات الوجه

هي تعبيرات يصعب التحكُّم فيها، لأنَّها تأتي في الغالب كردِّ فعلٍ للعواطف، فعندما تنتاب المرء عاطفةٌ معيَّنة، فإنَّها تحفِّز عضلاتٍ معيَّنةً في الوجه وتحرِّكها وتحوِّلها إلى تعبيرات ذات سمات قابلة للقراءة والتفسير، رغم أنَّها لا تلبث سوى جزءٍ من الثانية.

## استخدام تعبيرات الوجه؟

تخيَّل السيناريو التالي: مهندس اجتماعي يريد دخول مؤسَّسة معيَّنة وهو ينوي الإيقاع بموظَّفة الاستقبال ليتمكَّن من تحميل برنامج ضار في كمبيوتر المؤسَّسة، أمَّا ذريعته فهي أنَّه على موعد ولقاء مع مدير الموارد البشريَّة، ولسوف يحاول أو يتظاهر وهو في طريقه إلى الدخول أن يسكب قهوته على سيرته الذاتية، وحيث سيبدو بحاجة ماسَّة إلى الوظيفة، ونظراً إلى أهمِّية مقابلته مع مديرين من المؤسَّسة، فعليه أن يتأكَّد من موظَّفة الاستقبال ستوافق على طباعة نسخة جديدة من السيرة الذاتيَّة؟ هذه قطعاً ذريعة قويَّة من شأنها أن تحرِّك مشاعر موظَّفة الاستقبال، أمَّا إذا فقد المهندس الاجتماعي السيطرة على مشاعره، وأظهر بعض علامات الخوف، فإنَّه سيثير التوتُّر ويدفع الموظَّفة للاشتباه به، وسيسبِّب الخوف مشاعر عدم ارتياح لدى الطرفين فيتمُّ

رفض طلبه، أمَّا إذا تحكَّم في مشاعره وأظهر تعبيرات الأسى الدقيقة والخفيَّة، فسيثير الشعور بالتعاطف، ويزيد فرصه في تحقيق هدفه.

## استخدام البرمجة اللغويَّة العصبيَّة

تدرس البرمجة اللغويَّة العصبيَّة أساس آليَّة تفكير البشر والكيفيَّة التي يَخبُرون بها الحياة. ورغم الجدل المثار حولها، فقد انبثقت من دراساتها أنماط وأساليب تساعد على سرعة تغيير الأفكار والمعتقدات والسلوكيَّات التي تقيِّد من يعتنقونها. وبحسب أبسط تعريفاتها فالبرمجة اللغويَّة العصبيَّة هي نموذج للتواصل بين البشر، يهتمُّ بالعلاقة بين أنماط سلوكيَّة ناجحة والتجارب الذاتيَّة وأنماط التفكير التي تنبثق منها هذه الأنماط السلوكيَّة.

**وبتوظيف مهارات البرمجة اللغويَّة العصبيَّة يتمُّ التركيز على:**

**نبرة الصوت:** إلى جانب التشديد على كلمات معيَّنة فإنَّ نبرة الصوت تغيِّر معنى الجملة بالكامل، ويمكن من خلال نبرة الصوت تضمين أوامر في داخل العقل الباطن تُرسَل إلى الهدف لتجعله أكثر تقبُّلاً واستجابة لأيِّ اقتراحات يتلقَّاها.

**اختيار الكلمات:** هناك كلمات أقوى تأثيراً من غيرها، فاستخدام كلمات إيجابيَّة تدفع الهدف إلى التفكير بإيجابيَّة، أمَّا الكلمات السلبيَّة فتدفع الهدف إلى نبذ الأفكار التي لا يُراد له الإحساس بها.

## هندسة التغيير وأساليب التأثير

هذه بعض أساليب التأثير التي يستخدمها رجال الإعلام والساسة والمخترقون والمتحايلون والمسوِّقون:

## النُّدرة

يُستخدم مبدأ النُّدرة في الهندسة الاجتماعيَّة لخلق شعور بالإلحاح في سياق اتخاذ القرارات، هذا الشعور بالإلحاح يؤدِّي غالباً إلى التحكُّم في عمليَّة اتخاذ القرار، والسيطرة على تدفُّق المعلومات التي يتم إرسالها للضحيَّة واستقبالها منه. ولنتخيَّل مثلاً التواصل مع مدير مكتب المدير المالي بالسيناريو المخطَّط التالي:

«السيد حاتم: لقد اتصل المدير المالي قبل أن يبدأ إجازته الطويلة، وأخبرني بأنَّه لا بد من حلِّ مشكلة بريده الإلكتروني قبل عودته، وكان متذمِّراً جداً من كثرة تعطُّل البريد الإلكتروني، وأكَّد أنَّه يجب إصلاحه قبل يوم الاثنين القادم».

من شأن هذا الموقف خلق شعور بالإلحاح والنُّدرة، فالمدير المالي ليس موجوداً كي يتحدَّث معه مدير المكتب ويتأكَّد بنفسه، وقد أصبح الوقت ضيِّقاً، ولذا فإنَّ استخدام مبدأ «ندرة الوقت والإلحاح» يجعل محاولة التأثير أشدَّ وطأةً وفاعليةً.

## الالتزام والامتثال

يمثِّل الالتزام والامتثال أداتين قويتين من أدوات المهندس الاجتماعي، لأنَّه إن نجح في دفع هدفه إلى الالتزام بشيء بسيط، فإنَّه لن يواجه صعوبة في زيادة هذا الالتزام ويجعله يمتثل لما هو أكبر مستقبلاً. يقول «روبرت سيالديني» في كتابه «التأثير»: «تكمن قوَّة وخطورة استخدام مبدأَي الالتزام والامتثال للتحكُّم في الأشخاص في حالة الالتزام الأولى التي تتحقَّق بدفع الطرف المستهدف إلى أخذ موقف معيَّن والتشبُّث به دون وعيٍ كامل، فكلُّ

النـاس يكونـون أكثـر اسـتعداداً لقبـول الطلبـات والتعليمـات التـي تُبقيهـم ممتثليـن لالتزاماتهـم الأوليَّـة».

حيـن يبـدأ مهندسـو التأثيـر بتوظيـف أسـلوب الالتـزام، فإنَّهـم يحاولـون عـادةً دفـع الشـخص المسـتهدف إلـى إفشـاء معلومـات بسـيطة مـن شـأنها الإسـهام فـي الوصـول إلـى الهـدف الكبيـر، ومـع المحافظـة علـى امتثـال الهـدف للأشـياء البسـيطة التـي أفصـح عنهـا فـي البدايـة، يتمكَّـن المهنـدس المؤثِّـر مـن دفعـه إلـى الكشـف عـن مزيـدٍ مـن المعلومـات.

## التأطير الذهني

الإطـار الذهنـي هـو المعلومـات والتجـارب الحياتيَّـة الثابتـة التـي تقيِّـد وتصـف الطـرق التـي يسـتجيب بهـا المـرء للقـرارات التـي ينبغـي اتخاذهـا، فهـو هيـكل تصـوُّري جامـد تسـتند إليـه عقولنـا أثنـاء التفكيـر رغـم عـدم فاعليَّتـه، حتَّـى ليصعـب الخـروج مـن إطـاره أو اختراقـه بحثـاً عـن الإبـداع والتجديـد، ويشـترط اسـتخدام التأطيـر الذهنـي فهـم القواعـد الأربـع التالية:

**القاعدة الأولى: كلُّ ما تقوله يرسمُ إطاراً ذهنياً**

تصـوُّر الأشـياء هـو آليَّـة عمـل العقـول البشـريَّة، هـذه حقيقـة طبيعيَّـة لا يمكـن تغييرهـا، فكيـف يمكـن توظيفهـا فـي التأثيـر والتغييـر؟ إنَّ رسـم أيِّ صـورة بالكلمـات طريقـة قويَّـة فـي توظيـف التأطيـر، ويمكـن مـن خـلال التأنِّي فـي اختيـار الكلمـات جعـل عقـل الشـخص المسـتهدف يتصوَّر أشـياء يُـراد أن يتصوَّرهـا، ثـمَّ يبـدأ تحريكـه نحـو الإطـار العقلـي المـراد إبقـاؤه داخلـه.

**القاعدة الثانية: الكلمات التي تصف إطاراً معيَّناً تشكِّل إطاراً محدَّداً**

ليـس مـن الضـروري أن تسـتخدم كلمـات محـدَّدة لدفـع أيِّ إنسـان

لتصوُّر الإطار الذي تريد، فليس من اللازم أن أذكر كلمة «عنكبوت» مثلاً، لكي أدفعك إلى تصوُّر عنكبوت، بل يمكن فقط وصف العنكبوت بكلماتٍ تدلُّ عليه. وميزة هذه الطريقة أنَّها تمكِّن المؤثِّرين ومهندسي الإيحاء من التحكُّم في أفكار الهدف بكلمات غير مباشرة، رغم أنَّ لها دلالاتها وعواقبها.

### القاعدة الثالثة: نفي الإطار الذهني

إذا طلب منك شخص ألا تتصوَّر شيئاً بعينه، فإنَّك تتصوره أولاً لتنفي تصوُّره أو تحاول على الأقل تجنُّب ذلك. وهذا أسلوب بالغ التأثير، فأن تطلب من شخص أن يحذر من شيء أو ألا يفعله يضعه تلقائيّاً في الإطار الذهني الذي ترمي إليه، بينما يبدأ بمقاومة إغراءات الفعل، ثمَّ التفكير الدائم فيما لا ينبغي التفكير فيه.

### القاعدة الرابعة: التفكير في إطار محدَّد يُرسِّخ هذا الإطار

في كلِّ مرَّة يُركِّز المخُّ أو يفكِّر في شيء، فإنَّه يُعزِّزه ويعيد صنعه وتصوُّره. وكلَّما استطعت دفع الهدف إلى التفكير في الإطار المحدَّد الذي تريده، فإنه يسهل ترسيخ هذا الإطار لديه وتوجيهه نحوه، سواء أكان هذا التوجُّه ينفعه أم يضرُّه.

## التلاعب كهندسة اجتماعيَّة

تمثِّل عملية التلاعب إحدى أدوات الإقناع في الهندسة الاجتماعيَّة، وهو يركِّز على إجبار الآخرين على فعل ما تريد، من دون أيِّ اهتمام بمشاعرهم أو قبولهم لما تريده من عدمه، فالتلاعب مثل الإجبار، وهما

يهدفان إلى تغيير أيديولوجيَّة الهدف ومعتقداته وتوجُّهاته وسلوكيَّاته في خطوات صغيرة وغير محسوسة. ومن أساليب التلاعب الفعَّالة بثُّ شعورٍ بالعجز لدى الطرف المُستهدَف، وفي سياق هذا الأسلوب، يُهدِّد المهاجم الشخص المستهدف أو يؤنِّبه ليشكَّ في موقفه، ويتراجع. ويمكن في بعض حالات التلاعب إعطاء المستهدَف انطباعاً بأنَّه لا يملك وقتاً للتفكير، وأنَّ عليه أن يتخذ قراراً سريعاً للتعامل مع موقف مُلِح. ويسهم التلاعب في استخدام القوَّة الكامنة أو قوَّة الإيحاء في تغيير موقف وقرارات الطرف الآخر بغضِّ النظر عن النتائج.

وقد استُخدِم مثل هذا الأسلوب في أعقاب أحد الزلازل التي ضربت «هايت» أخيراً، إذ أُطلِق موقع اجتماعي يزعم أنَّ عليه معلومات عن الأشخاص المفقودين، ونظراً إلى أنَّ المجموعة التي أنشأت الموقع قد ادَّعت أنَّهم الوحيدون القادرون على توفير المعلومات عن المفقودين، فقد راحوا يطلبون معلومات محدَّدة لكي يعرفوا ما لم يكونوا يعرفونه عن ذويهم، وبالفعل دخل كثيرون إلى الموقع وضغطوا روابط لم يكن ينبغي عليهم الضغط عليها، فساعدوا المتلاعبين على جمع معلومات لم يكونوا يعرفونها.

## أدوات المهندس الاجتماعي

يعتمد نجاح المهندس الاجتماعي على حيازة أدوات فعَّالة. تشمل هذه الأدوات عناصر ماديَّة مثل الأقفال، والكاميرات وأجهزة التسجيل، وعناصر إلكترونيَّة مثل برامج التتبُّع وأجهزة تحديد المواقع الجغرافيَّة. وبعض الأدوات التي يستخدمها المهندسون في جمع المعلومات تساعد على جمع البيانات وفهرستها وإعادة استخدامها، ويمكن لبعض هذه الأدوات أن تفتح كلَّ المصادر على الإنترنت.

## «مالتيجو»

أداة «مالتيجـو» هـي حلـم كلِّ مهنـدسٍ اجتماعـي، وهـي أداة لجمـع المعلومـات وتصنيفهـا، وهـي أشـبه مـا تكـون بقاعـدة بيانـات علائقيَّـة تعثـر علـى العلاقـات بيـن المعلومـات الرقميَّـة علـى الإنترنـت وتربـط بينهـا. وتضطلـع «مالتيجـو» كذلـك بمهمَّـة التنقيـب عـن البيانـات، مثـل عناويـن البريـد الإلكترونـي، والمواقـع الإلكترونيَّـة، أو المُعـرِّف الرقمـي للجهـاز، ومعلومـات المجـال، فعلـى سـبيل المثـال يمكنـك البحـث عـن أيِّ عنـوان بريـد إلكترونـي داخـل مجـال أو مجـالات الشـخص المسـتهدف تلقائيّـاً وبعـدد محـدود مـن النقـرات، وفـي أقصـر وقـت ممكـن.

## صندوق الأدوات «SET»

وهـي أداة طوَّرهـا «ديـف كينيـدي» لتتيـح للمهندسـين الاجتماعيِّيـن إنشـاء رسـائل بريـد إلكترونـي وملفَّـات «بـي دي إف» تحـوي أكـواداً خبيثـة وإرسـالها. وفيمـا يلـي أكثـر جوانـب اسـتخدام هـذه الأدوات:

**التصيُّد الإلكتروني المُوجَّه:** تصـف كلمـة «التصيُّـد» الكيفيَّـة التـي يُلقـي بهـا محتالـو الإنترنـت شـباكهم باسـتخدام رسـائل بريـد إلكترونـي تحـاول جـذب الضحايـا إلـى مواقـع إلكترونيَّـة ضـارَّة، وملفَّـات خبيثـة مفتوحـة، أو دفعهـم إلـى الإفشـاء عـن معلومـات يمكـن اسـتخدامها فـي هجمـات لاحقـة. والقـدرة علـى رصـد مثـل هـذه الهجمـات وكبحهـا ضروريَّـان مـن أجـل البقـاء فـي عالـم الإنترنـت اليـوم.

**الناقـلات الهجوميَّـة علـى الإنترنـت:** يتيـح صنـدوق الأدوات استنسـاخ موقـع إلكترونـي، واسـتضافته، وتكمـن قـوَّة هـذا النـوع مـن الهجمـات فـي أنَّـه يتيـح للمهنـدس الإلكترونـي خـداع أشـخاص ليدخلـوا علـى الموقـع

الإلكتروني، متذرِّعاً بأنَّه مبرمِج ويجري تغييرات في الموقع الأصلي، وذلك بإضافة أو حذف حرف من محدِّد الموقع الأصلي مع توجيه الأفراد إلى الموقع المستنسخ، وما إن يدخل الهدف على الموقع المستنسخ أو المزيَّف، حتى يبدأ شنُّ أشكال مختلفة من الهجوم عليه قد تشمل: جمع المعلومات ونشر صور وبيانات لا أخلاقيَّة، واختراق وبثَّ فيروسات وألغام في الأنظمة المتصلة.

## حالة عمليَّة

### الرئيس التنفيذي المتغطرس

كانت المؤسَّسة المستهدفة مؤسَّسة أمريكية كبيرة متخصِّصة في الطباعة، وكانت لها عمليَّاتُها الخاصَّة وبائعوها المحدَّدون، وقد أراد منافسوها معرفة كلِّ شيء عنها. أدرك فريق الهندسة التقني أنَّ المؤسَّسة تُعاني من بعض نقاط الضعف، وأقنعوا الرئيس التنفيذي للمؤسَّسة بأنَّهم في حاجة إلى ترتيب تجربة اختراق. وكان الرئيس التنفيذي يتفاخر بأنَّ «اختراق نظام مؤسَّسته من المستحيلات» لأنَّه لا يعرف الأسرار الحسَّاسة أحدٌ غيره، ولأنَّه لم يسمح حتَّى لأقرب المقرَّبين منه من معرفة كلِّ التفاصيل. تمثَّلت مهمَّة المسؤول عن تنفيذ تجربة اختراق المؤسَّسة في الدخول إلى أحد خوادمها، حيث يُحتَفَظ بالمعلومات السريَّة، ومن هنا استرجاعها. كانت التجربة ممتعة نظراً إلى أنَّ الرئيس التنفيذي للمؤسَّسة الواثق أكثر من اللازم كان يظنُّ أنَّ خوادم المؤسَّسة منيعة أمام هجمات المخترقين. وتحدَّدت الخطَّة في جمع المعلومات، وفهرستها على برنامج «باسكت» أو أي برنامج مشابه. بدأ منفِّذو التجربة كالعادة بجمع المعلومات باستخدام مصادر على الإنترنت وأدوات أخرى مثل «مالتيجو».

وقـد تمكَّنـوا مـن جمـع معلومـات مثـل مواقـع الخـوادم، وعناويـن المُعرِّفـات الرقميَّـة للأجهـزة، وعناويـن البريـد الإلكترونـي، وأرقـام الهواتـف، وأسـماء الموظَّفيـن ومسـمَّياتهم الوظيفيَّـة، ومعلومـات أخـرى كثيـرة. توصَّـل منفِّـذو التجربـة إلـى أنَّ صيغـة البريـد الإلكترونـي لموظَّفـي المؤسَّسـة تتكـوَّن مـن «الاسـم الأول.الاسـم الأخيـر - اسـم المؤسَّسـة. كـوم»، وباسـتخدام هـذه الصيغـة جرَّبـوا تكويـن عنـوان بريـد إلكترونـي للرئيـس التنفيـذي، وراحـوا يحاولـون حتَّـى خمَّنـوا العنـوان الصحيـح. وبعـد أن تأكَّـدوا أنَّـه عنـوان الرئيـس التنفيـذي للمؤسَّسـة، تـمَّ إدخـال العنـوان الإلكترونـي إلـى «مالتيجـو»، فتـمَّ الوصـول عبـره إلـى العديـد مـن الملفَّـات، وكلَّمـا أمعنـوا فـي البحـث، تراكمـت المعلومـات عـن هـذا الرئيـس التنفيـذي، بمـا فيهـا بياناتـه الشـخصيَّة وصـوره المتاحـة بحسـابه علـى «فيسـبوك».

وباسـتخدام بيـان واحـد فقـط، تـمَّ الكشـف عـن أحـد اهتمامـات الرئيـس، فاتصـل أحـد منفِّـذي التجربـة بـه متذرِّعـاً بأنَّـه ممثِّـل لهيئـة مهتمَّـة بذلـك النشـاط، وبعـد موافقـة الرئيـس، أَرسـلَ إليـه عبـر البريـد الإلكترونـي ملفّـاً ضـارّاً بصيغـة «بـي دي إف»، ممَّـا أتـاح لـه اتصـالاً عكسـيّاً سـمح لـه باختـراق كمبيوتـر الرئيـس التنفيـذي، الـذي كان يحتفـظ بـكلِّ شـيء علـى مُشـغِّل آمـن، كان هـو وحـده مـن يملـك إمكانيَّـة الدخـول إليهـا علـى ملفَّـات «وورد». وهكـذا قـام فريـق الاختـراق بتحميـل كلِّ ملفَّـات «وورد» وطبـع كلِّ العمليَّـات السـريَّة الداخليَّـة التـي أراد الرئيـس التنفيـذي حمايتهـا.

## الحماية والحدُّ من المخاطر

بعدمـا اسـتعرضنا بعـض أسـاليب الهندسـة الاجتماعيَّـة وهجماتهـا، لا بد مـن وضـع خطَّـة لمجابهـة كـوارث الاختـراق بهـدف الاسـتجابة الفوريَّـة،

وتحديـد الإجـراءات الوقائيَّـة لتوفيـر الدفـاع عـن أمننـا المعلوماتـي، وأمننـا الشـخصي. وتشـمل مثـل هـذه الوقايـة: تعلُّـم كيفيَّـة رصـد الهجمـات، وبرامـج التوعيـة، وتحديـث تطبيقـات الحمايـة أولاً بـأول.

## كيفيَّة رصد الهجمات

بدايـةً، عليـك فهـم المخاطـر ومـا يأتـي بهـا لتُحصِّـن نفسـك ضـدَّ هجمـات الهندسـة الاجتماعيَّـة إذا أدركـت مـا يحـدث عنـد نقـر ملـفٍّ ضـار بصيغـة «بـي دي إف» مثـلاً، والعلامـات التـي تفتِّـش عنهـا لتحديـد مـا إذا كان هنـاك مـن يحـاول خداعـك، فـلا تنتظـر وقـوع الهجـوم لتعـرف مـدى تأثيـره المدمِّـر.

علِّـم نفسـك ومـن حولـك أسـاليب الهندسـة الاجتماعيَّـة، واطَّلِـع علـى أحـدث القصـص والتقاريـر الإخباريَّـة المتعلِّقـة بطـرق عمـل المهاجميـن، فمـن شـأن هـذا أن يشـكِّل خـطَّ دفاعـك الأول. وبإمكانـك العثـور علـى أرشـيف يضـمُّ قصصـاً حديثـة وأمثلـة علـى المهندسـين الاجتماعيِّيـن وسـارقي الهويَّـات ومـا شـابه ذلـك علـى الموقـع الإلكترونـي:

www.social-engineer.org . وكلَّمـا بحثـت وتعرَّفـت أكثـر كيفيَّـة تنفيـذ مثـل هـذه الهجمـات، سَـهُل عليـك رصدُهـا فـي الحيـاة الواقعيَّـة، وكلُّ مـا عليـك هـو أن تقضـي بضـع دقائـق مـن حيـن إلـى آخـر، فـي القـراءة عـن هـذا الموضـوع.

## خلق ثقافة الوعي بالأمن الشخصي

سـواءً أكنـتَ فـرداً أم مؤسَّسـة، بـادر إلـى وضـع برنامـج جـاد للتوعيـة بالأمـن الشـخصي، ويكفـي لمثـل هـذه التوعيـة أن تُظهـر كيـف يبـدو كلُّ

من جهازي المُهاجم والضحيَّة بعد فتح ملفٍّ ضار. وينبغي على كلِّ فرد مراجعة طريقة تفاعله مع الإنترنت بالكامل، وتخزين كلمات المرور السريَّة أو المعلومات الشخصيَّة في مواقع غير آمنة، والأماكن التي يدخلون منها إلى الإنترنت، كما يجب الانتباه إلى خطورة استخدام شبكة الاتصال المجاني في الأماكن العامَّة لتفقُّد حساب بنكي أو الشراء عبر الإنترنت، كما ينبغي التعرُّف إلى سياسات البنوك، والبائعين، والمورِّدين فيما يتعلَّق بما يمكن أن يسألوك عنه عبر الهاتف لتجنُّب الوقوع ضحيَّةً لعمليَّة هندسة اجتماعيَّة خفيَّة، فمن سياسات البنوك مثلاً عدم الاتصال الهاتفي بعملائها للسؤال عن حساباتهم البنكيَّة.

## تحديث البرمجيَّات

لا غنى لأيِّ مؤسَّسة عن بثِّ المعلومات وتوصيلها إلى العامَّة وإرسالها إلى كلِّ العملاء، ولا غنى عن نشر أرقام الهواتف، ورسائل البريد الإلكتروني وعناوين المواقع الإلكترونيَّة، وإرسال ملفَّات «بي دي إف» واستلامها، والحديث بحريَّة عبر الهاتف مع العملاء والمورِّدين والباعة. والحلُّ الوحيد هو الحرص على استخدام أحدث طبعات البرمجيَّات، لا سيَّما نظم الحماية المتقدِّمة والمعتمدة من خبراء الأمن المعلوماتي.

النسخ الأحدث من البرمجيَّات تعالج الثغرات الأمنيَّة التي يتمُّ اكتشافها في النسخ القديمة، مع الحرص على اختيار برمجيَّات ذات سجلات أمنيَّة جيِّدة ومعتمدة، ومن أفضل البرمجيَّات الآمنة متصفِّحات «جوجل» وبرمجيَّات «أدوبي» الحديثة، ومع أنَّ هذه البرمجيَّات ليست مأمونة تماماً، إلا أنَّها تبقى الأقلَّ عرضةً للخطر.

وختاماً، نتوقَّع أن يزداد الإقبال مستقبلاً على معرفة كنه ومخاطر ومميِّزات الهندسة الاجتماعيَّة التي يمكن استخدامها في الهجوم والدفاع، للوقاية من الهجمات الضارَّة التي لم تعد محتملة، بل تتكرَّر كلَّ يوم، وأن ينمو لدينا شعور صحِّي بالخوف من الكوارث المحتملة التي قد يدفع بها عالم الجريمة المنظَّمة الظالم والمظلوم إلينا.

**المؤلف:**

**كريستوفر هادناجي:**

**منخرط في عالم الكمبيوتر والتكنولوجيا منذ أكثر من 14 عاماً. وينصب تركيزه حالياً على الجانب البشري من التكنولوجيا، مثل الهندسة الاجتماعية، والأمن المادي. يقدم «كريس» دورات تدريبية في موضوعات كثيرة في أماكن متفرقة من العالم؛ كما أن له مقالات منشورة في مجلات ودوريات محلية وقومية ودولية.**




ملخصات لكتب عالميـة تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

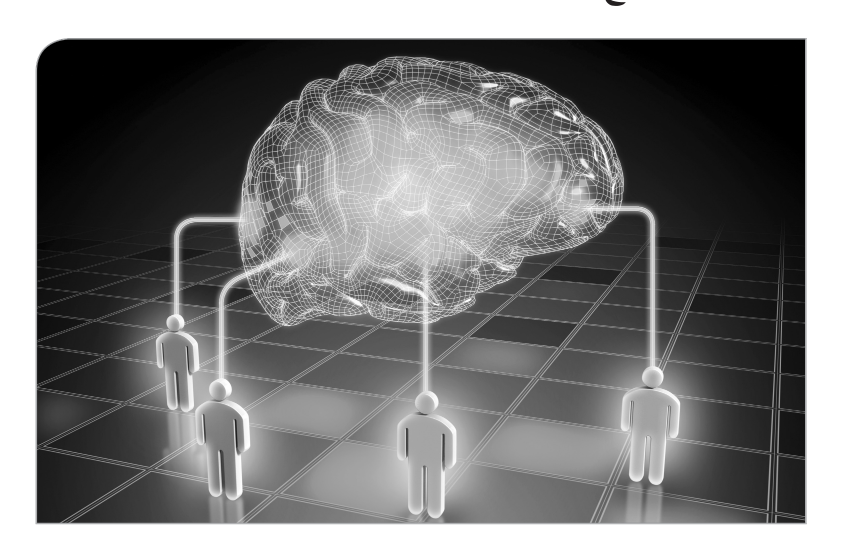
# وهم المعرفة

## لماذا لا يمكننا أن نفكِّر وحدنا

تأليـف:

ستيفان سلومان

فيليب فرنباخ



## جهل مجتمع المعرفة

جلس ثلاثة جنود في خندق محاط بجدار سُمكه ثلاثة أقدام وهم يتحدَّثون عن الوطن، لكنَّ الحديث تحوَّل إلى تمتمات ثمَّ توقَّف فجأة، فعلى ارتفاع ثلاثين ألف قدم، كان أفراد طاقم قاذفة القنابل الاستراتيجيَّة (بي-36) يسعُلون ويموتون جرَّاء الحرارة والدخان اللذين ملآ الطائرة، وراحت عشراتُ الإشارات الضوئيَّة تنبعث وصفارات الإنذار تنطلق، وصارت جدران الخندق الإسمنتيَّة ترتعش والأرض ترتج وتذوب تحت حرارة الشمس الملتهبة.

حدث هذا في 1 مارس 1954، حين كان الطيَّارون والجنود في بقعة نائية من المحيط الهادي يشهدون أكبر انفجار في تاريخ البشريَّة: إنَّه الانفجار النووي للقنبلة الهيدروجينيَّة المعروفة باسم «شريمب»، أي «الجمبري» والتي جرت تجربتها في عملية سريَّة أطلق عليها اسم «كاسل برافو»، أو (العمليَّة كاسل). لقد وقع خطأ جسيم، وعلى العكس ممَّا توقَّعه الجنود القابعون في خنادق قاعدة «بيكيني أتول» على مقربة من مكان انفجار القنبلة النوويَّة، حيث سبق لهم أن شهدوا انفجارات نوويَّة فتوقَّعوا حدوث موجات ثمَّ صدمة بعد حوالي 45 ثانية من مشاهدة الانفجار، ولكن وقع زلزال لم يكن في الحسبان، فقد كان أفراد طاقم الـ«بي-36» يريدون حمل عيِّنات من التهاطل النووي، وهو الإشعاع الخطر المتبقِّي

مـن الانفجـار النـووي، لكـي يقيسـوا قـوَّة الإشـعاع، وكان مـن المفـترض أن يوجـدوا عـلى ارتفاعـات آمنـة أكثـر ممَّـا طُلِـب منهـم. إلا أنَّ طائرتهـم احترقت بسـبب الحـرارة التـي تجـاوزت درجاتهـا كلَّ التوقعـات.

## مقاييس لا تقيس

تُقـاس قـوَّة الأسـلحة النوويَّـة بمعيـار الــ«تي إن تي»، وهـي مـادة متفجِّـرة تُسـتخدم في التركيبـات الكيميائيَّـة. لقـد توقَّـع مخترعـو وصانعـو «شريمـب» أن تكـون قـوَّة انفجـار القنبلـة سـتَّ ميغـا طـن، أي مـا يُعـادل سـتَّة ملايـين وحـدة تي إن تي، وهـو يفـوق بثلاثمائـة ضعـف قـوَّة قنبلـة «ليتـل بـوي» أو «الولـد الصغـير»، وهـو الاسـم المشـفَّر الـذي أُطلِـق عـلى القنبلـة النوويَّـة التـي أُلقيـت عـلى مدينـة «هيروشـيما» اليابانيَّـة عـام 1945، لكـنَّ «شريمـب» الجديـدة انفجـرت بقـوَّة خمـس عـشرة ميغـا طـن، أي مـا يسـاوي ألـف ضعـف قـوَّة انفجـار سـلفتها القنبلـة «ليتـل بـوي».

لقـد نتـج الخطـأ عـن سـوء فهـم لبعـض خصائـص أحـد أهـمِّ مكوِّنـات القنبلـة، وهـو عنـصر «ليثيـوم – 7»، فقبـل «كاسـل برافـو» كان العلـماء يعتقـدون أنَّ الــ «ليثيـوم – 7» عنـصر خامـل نسـبياً، ولم يعرفـوا أنَّـه يتفاعـل بقـوَّة حـين تُطلـق عليـه النيوترونـات ويتحلَّـل مكونـاً إحـدى النظائـر غـير المسـتقرَّة للهيدروجـين التـي تندمـج مـع ذرَّات الهيدروجـين الأخـرى لتطلـق المزيـد مـن النيوترونـات والطاقـة المدمِّـرة. وممـا زاد الحريـق اشـتعالاً، هـو أنَّ الفِـرق المسـؤولة عـن تقديـر سرعـة الريـاح فشـلت في توقُّـع أنَّ الريـاح سـتكون شرقيَّـة في طبقـات الهـواء العليـا التـي دفعـت بالتهاطـل النـووي باتجـاه الجـزر المأهولـة بالسـكان والقواعـد العسـكريَّة.

تعتبر هذه الواقعة مثالاً للتناقض الذي يعتري العقل البشري في بعض الأحيان، فهو عبقريٌّ وبائس؛ ذكيٌّ وغبيٌّ في آن واحد، فمن المُدهش أن يخترع البشر القنبلة الهيدروجينيَّة، ومن المُدهش أيضاً أن يفجِّر العلماء مثل هذه القنابل قبل أن يفهموا كيف تعمل. صحيح أنَّهم كانوا يفجِّرون ليجرِّبوا، ولكنَّهم كانوا يعلِّموننا أيضاً كيف يستطيع الأفراد أن يبهرونا بعبقريَّتهم ويخيِّبوا آمالنا بجهلهم. وهذا ما يعتري قرارات ورؤى بعض متخذي القرارات الذين لا يأخذون هوامش الجهل بعين الاعتبار فيظنُّون أنَّهم يعرفون أكثر ممَّا يجهلون.

## ما نعرفه

هل اعتاد بنو البشر والعلماء منهم المغالاة في تقدير عمق فهمهم للكيفيَّة التي تعمل بها الأشياء؟

هل نعرف أقلَّ بكثير ممَّا نظن أنَّنا نعرف؟

شغلت مثل هذه الأسئلة الدكتور «فرانك كيل» عالِم المعرفة الذي كان يدرس ويعمل في جامعة «كورنيل» لعدَّة أعوام، قبل أن ينتقل إلى جامعة «ييل» في عام 1998. في أثناء إشرافه على الكثير من الأبحاث في «كورنيل» انشغل الدكتور «كيل» بدراسة المفاهيم التي يُكوِّنها الأفراد عن طريقة عمل الأشياء، وما لبث أن اكتشف أنَّ معظم مفاهيم بعض الباحثين والعلماء ضحلة وغير مكتملة. وقد اتهم نفسه في عدم فهم بعض المعضلات، وصار أكثر إدراكاً بجهله كثيراً من المسائل، وبفهم حقيقة ما كان يظنُّ أنَّه يعرفه، ثمَّ اعترف بأنَّه لم يتمكَّن من التوصُّل إلى الطريقة المُثلى للتعبير بأسلوب علمي عن جودة وموثوقيَّة ما يعرفه الناس، مقارنةً بالكمِّ الهائل من المعلومات التي يمتلكونها ويحلِّلونها، كما

اعترف بأنَّ بعض التجارب التي أجراها كانت إمَّا صعبةً، أو استغرقت وقتاً طويلاً، أو أنَّها قادت بعض الباحثين إلى التلفيق وهم يحاولون التوفيق بين ما يريدون إثباته وما يتوصَّلون إليه بالفعل، لكنَّه ما لبث أن ابتكر طريقة يستطيع من خلالها قياس ما أُطلِقَ عليه اسم «وهم الفهم العميق» الذي لا تعتريه تلك المشكلات.

يقول الدكتور «كيل»: «استيقظت مبكِّراً كعادتي كل صباح، وأثناء استحمامي في منزلي في مدينة «جلفورد» بولاية «كونيكتيكات»، بدأت أستلهم نموذج «وهم الفهم العميق» الذي تداعت تفاصيله مع مياه الاستحمام الساخنة، فشعرت بنشوة استبصار الأفكار، وذهبت مسرعاً إلى الجامعة للقاء زميلي الباحث «ليون روزينبلت» الذي كان يعمل معي في قسم علوم المعرفة، وبدأنا نضع خططاً عمليَّة ومفصَّلة لقياس درجات الجهل، كما نقيس مستويات المعرفة. لقد كان نموذجنا لفهم مستوى اللافهم قائم على فكرة بسيطة، وهي أن نطلب من الأفراد شرح أمر بعينه وعرض كيفيَّة تأثير شرحهم في تقييمهم وفهمهم للأمور.

بدأ كلٌّ من «كيل» و «روزنبلت» يطرحان على المشاركين في دراسة «وهم الفهم» أسئلة بسيطة وصادمة من قبيل:

1. على مقياس من 1 إلى 7، أعطِ نفسك درجة تبيِّن مدى فهمك لطريقة عمل سحَّاب الملابس والحقائب .
2. كيف يعمل السحَّاب؟ قدِّم وصفاً مُفصَّلاً لخطوات عمل «السحَّاب».

لقد ثبت لـ«كيل» و«روزبلت» أنَّ المشاركين، باستثناء من يعملون في مصانع السحَّابات، لم يستطيعوا تقديم خطوات واضحة في إجابتهم للسؤال الثاني، ما حدا بالعالِمَين إلى طرح السؤال الثالث، وهو: الآن،

وعلى مقياس من 1 إلى 7، أعط نفسك مُجدداً درجةً تبيّن مدى فهمك لطريقة عمل السحَّاب.

وفي هذه المرة، أعطى كلُّ المشاركين أنفسهم درجاتٍ أقل، فبعد محاولتهم شرح كيفيَّة عمل السحَّاب، أدركوا عدم معرفتهم بآليَّة عمل هذا النظام البسيط الذي يستخدمونه كلَّ يوم، ممَّا دفعهم إلى تخفيض درجاتهم بمقدار نقطة، وأحياناً نقطتين.

يؤكد هذا المثال أنَّ بني البشر قد يعيشون في الوهم وهم لا يعرفون، فقد اعترف المشاركون في تجربة «كيل وروزنبلت» أنَّهم كانوا يتوهَّمون المعرفة، وحين أعادوا تقويم أنفسهم في المرة الثانية، بدا لسان حال كلٍّ منهم يقول: «أنا أعرف أقلَّ ممَّا كنت أعتقد». ويضيف الدكتور «كيل» في هذا السياق أنَّه من السهل تحرير الناس من وهمهم إذا طلبنا منهم تفسيراً وخطواتٍ توضيحيَّة لكيفيَّة عمل الأشياء.

## جاذبيَّة الوهم

نحن نعلم أنَّ الأطفال يكرِّرون الأسئلة عن أسباب عمل كلِّ شيء، ويطلبون تفسيرات مقنعة على الدوام، ما يضطر الكبار إلى تقديم شروحات توضِّح الأسباب المطلوبة، حتَّى ليبدو وكأنَّ الأطفال يعرفون أنَّ أمور الحياة معقَّدة، ممَّا يدفعهم إلى طرح المزيد من الأسئلة، فما يجعلنا نأخذ «وهم الفهم العميق» مأخذ الجد هو أنَّ الكبار ينسون أنَّ الحياة معقَّدة ويتوقَّفون عن التساؤل في بداية أيِّ طريق يسلكونه أو في منتصفه، ولأنَّنا لا نستشعر خطورة التوقُّف عن التحقُّق والاستكشاف، تنتهي بنا بعض المواقف إلى الاعتقاد بأنَّنا نعرف أكثر ممَّا نظن، ومن دون أن ندرك معنى: «من قال لا أعلم فقد أفتى».

## لماذا نفكِّر

كنَّا إلى عهدٍ قريبٍ نعتبر الذاكرة القويَّة قوَّةً خارقة ومن سمات العباقرة، حتَّى نشر كلٌّ من «جيمس ماكجو»، و«لاري هيل»، و «إليزابث باركر» الأساتذة في «جامعة كاليفورنيا» في مدينة «إرفين» دراسة مهمَّة في عام 2006، وهي تدرس حالة مرضيَّة عاديَّة لمريضة أطلقوا عليها اسماً مستعاراً هو «إيه جيه». تستطيع «إيه جيه» تذكُّر كلِّ لحظة في حياتها بكلِّ تفاصيلها، ولا تنسى شيئاً أبداً مهما طال الزمن. تُعرف هذه الحالة باسم «متلازمة فرط التذكُّر» أو الذاكرة الذاتيَّة بالغة القوَّة، وهي حالة مرضيَّة نادرة وليست مثاراً للإعجاب. حسابياً، يُعد تخزين المعلومات مسألة سهلة. وبعد اختراع الكمبيوتر تعلَّمنا تخزين معلومات هائلة بتكاليف قليلة، ثمَّ تضاعفت السعة التخزينيَّة للحاسبات الآليَّة، حتَّى لاحظنا ونحن نؤلِّف هذا الكتاب أنَّ مؤسَّسة «أمازون» تبيع جهاز تخزين صغير الحجم يتسع لأكثر من ألف جيجا بايت بأقل من مائة دولار، فإذا كان الكمبيوتر في هذا العصر يتسع لهذا الكمِّ الهائل من المعلومات، فإنَّه يمكن للعقل البشري أن يتسع لكمٍّ أكبر، كما تثبت «متلازمة فرط التذكر» أنَّ المخ يستطيع تخزين الكثير من التفاصيل، ولكنَّ مخَّ الإنسان لم يخلق لهذه الغاية.

فالمخُّ البشري لم يصمِّمه مهندسون يحسبون بالميجا والجيجابايت، لأنَّه يتطوَّر بشكل طبيعي ومتواتر ليحلَّ من المشكلات أكثر ممَّا يخزِّن من معلومات، ممَّا يجعل تذكُّر كلِّ التفاصيل أمراً غير مُجدٍ، ولهذا فإنَّ «إيه جيه» تعبِّر عن حالتها النادرة بالقول إنَّها حمل ثقيل ومرهق ومن الصعب التحكُّم في الذاكرة والسيطرة عليها. وهذا يعني أنَّ العقل الإنساني الذكي ينشغل باختيار التصرُّفات النافعة والمجدية، ويستبعد ويلقي بكلِّ ما هو غير مهم جانباً، وذلك لأنَّ تذكُّر كلِّ شيء يُعطِّل

التركيز في المبادئ المهمَّة التي تجعلنا ندرك وجه الشبه بين المواقف الجديدة والمواقف السابقة، ونتمكَّن من اتخاذ القرارات بشأن ما هو مهم، وما هو أكثر أهميَّة، فقد نشأ بنو البشر وتطوَّروا في عالم يحكمه المنطق، ممَّا يجعل إدراك أوجه التشابه والاختلاف بين المواقف السابقة والمواقف الجديدة والمواقف المتوقَّعة من أسس تقدُّم الحضارة الإنسانيَّة.

## التفكير السببي

يفكِّر البشر بطريقة سببيَّة، فنحن نتوقَّع ما يحدث حين يحتكُّ عود الكبريت بسطح خشن، أو إذا خرجنا في المطر من دون مظلَّة، أو إذا قلنا كلمة جارحة لشخص حسَّاس. وتعطينا القدرة على التفكير السببي الفرصة لحلِّ الكثير من مشكلات العالم: فمثلاً يعدُّ بناء جسر لعبور وادٍ أو بحيرة نتيجةً للتفكير السببي، كما تعد قدرتنا على تصوُّر المستقبل شكلاً من أشكال التفكير السببي الذي يشمل الآليَّات المؤثِّرة في أحوال العالم على المدى البعيد. لا يجيد البشر التحليل والبحث عن الأسباب حين يتعاملون مع العالم المادي أو التغيُّرات الاجتماعيَّة فحسب، بل وحين يتعاملون مع المشكلات النفسيَّة كذلك، فلكي يتسنَّى لنا تحديد المشكلة، نلجأ إلى التفكير السببي لنحلِّل عواطف الآخرين وردود أفعالهم كما يلي:

- لماذا يتعامل هذا الشخص معك بشكل عدواني؟
- هل أهنته؟
- هل جرحت مشاعره؟

يعدُّ التفكير السببي أساس المعرفة البشريَّة: فإمَّا أن نفكِّر في الأسباب أو في النتائج، فحين يُقدِم الطبيب على علاج مريض، فإنَّه

يفكر في أسباب المرض فيما يُعرف بالتشخيص، حيث يتحرَّى ما وراء الأعراض ليعرف مصدرها، كما يفعل الميكانيكي قبل أن يشرع في إصلاح عطل سيَّارة. يتضمَّن التفكير في الأسباب الشرح ومعرفة كيفيَّة حدوث الأمر، هذا ويسهل علينا تحرِّي الأسباب أكثر من النتائج، فمثلاً: يسهل على الطبيب التنبُّؤ بالآلام التي سيشعر بها مريض بقرحة المعدة مثل ألم البطن، أكثر من استنتاج أنَّ من يُعاني من آلام البطن مصابٌ بقرحة المعدة، لكن المثير للاستغراب هو أنَّ البشر يُجيدون التفكير السببي أكثر من الاستنتاجي، لكنَّهم يخطئون في الأوَّل أكثر من الأخير. تخيَّل أنَّك تعمل في مصحَّة للأمراض العقليَّة وطُلِب منك التعامل مع الحالة التالية:

السيدة «س» في الثانية والثلاثين من عمرها، وقد تمَّ تشخيص مرضها على أنَّه اكتئاب. فما احتمال إصابتها بالخمول؟

بعبارة أخرى: إن لم يكن لديك علمٌ بشيء سوى أنَّ السيدة في الثانية والثلاثين من عمرها، وأنَّها مصابة بالاكتئاب، فكيف تتوقَّع احتمال تعرُّضها للخمول إن لم تكن على علم بالإحصاءات الخاصَّة بهذا الأمر؟ سيتعذَّر عليك إجابة السؤال بالتأكيد ما لم يكن هناك سببٌ واضح لإصابتها بهذا المرض.

**أمَّا إذا قلنا:**

السيدة «س» في الثانية والثلاثين من عمرها، وتمَّ تشخيص مرضها على أنَّه اكتئاب. كما ثبت من فحصها طبياً أنَّها غير مصابة بأيَّة مشكلة عضويَّة أو نفسيَّة يمكن أن تؤدِّي إلى الخمول. فما احتمال معاناتها من أعراض الخمول؟

وهنا يمكننا بكلِّ بساطة أن ننفي احتمال إصابتها بالخمول لأنَّها لا تعاني من مشكلات قد تسبِّبه، ومع ذلك فإنَّ معظم الناس لا يفعلون هذا، بل يتجاهلون النصَّ المكتوب بالخطِّ العريض في السؤال الثاني لأنَّهم لا يعبؤون بوجود بدائل حين يفكِّرون في سبب العلَّة الأخرى، فهم يتخيَّلون سيِّدةً مصابة بالاكتئاب ويقدحون أذهانهم ليتأكَّدوا من إصابتها بالخمول! رغم أنَّ الصورة التي تتكوَّن في عقولهم لا مكان فيها لأعراض مثل الإرهاق والخمول والكسل.

## تقييم الوهم

نحن نتوهَّم أنَّنا نعرف الكثير من الأمور بشكل أفضل من الواقع، ولكن حين نتجنَّب الوهم فإنَّ احتمالات دقَّتنا في تقييم معرفتنا تزيد بعد أن نتأكَّد ممَّا نعرفه وما لا نعرفه، الأمر الذي سيساعدنا على تحقيق أهدافنا، كما لن نقبل المشاركة في مشاريع تفوق قدراتنا حتَّى لا نخيِّب أمل الآخرين فينا، وسنصبح أكثر قدرة على الوفاء بوعودنا.

لكنَّ مشكلتنا مع الوهم هي أنه يجعلنا سُعداء: إذ يقضي الكثيرون ردحاً طويلاً من حياتهم وهم يهيمون في وهمهم الاختياري، فيحاولون تسلية أنفسهم بعوالم خياليَّة لا تشبه الواقع، وبالإضافة إلى السعادة فإنَّ الخيال والأوهام يمكن أن يقودانا إلى الإبداع والابتكار، حين يُطلق الوهم العنان لعقولنا لتخيُّل أشياء وعوالم وأهداف ونتائج جديدة، علاوة على تحفيزنا لعمل ما لم نجرؤ على عمله من قبل، ولهذا فإنَّ الوهم يمكن أن يكون مريحاً ومسلياً، لكنَّه كالجهل، ليس عملياً ولا مفيداً، أو كما قال المتنبي:

«ذو العَقلِ يَشقَى في النَّعيمِ بعَقْلِهِ وَأخو الجَهالَةِ في الشّقاوَةِ يَنعَمُ».

## التفكير بأجسامنا وبالعالم الخارجي

فهمنا للأشياء يرتبط بما نستعين به من أدوات، فحين نؤلِّف لحناً موسيقياً، يتحد تفكيرنا في الموسيقى التي نلحِّنها بحناجرنا وآلاتنا، ويصبح التفكير والآلة متضامنيْن، فمن السهل أن تحرِّك أصابعك كما لو كنت تعزف الجيتار إن كنت تملك جيتاراً بالفعل، ومن السهل أن تتعلَّم الحساب أو حروف الأبجديَّة إذا كتبت ما تفكِّر فيه على ورقة أو سبُّورة، هذا يعني أنَّ التفكير يُصبِح أكثر فاعليَّة حين يقترن بشيء مادي، فلا يعود فكراً مجرَّداً داخل العقل، فالعمليَّات العقليَّة لا تحدث داخل العقل فحسب، لأنَّ المخ جزءٌ من منظومة الجسد، والجسد جزءٌ من العالم المادي.

## التفكير مع الناس

تملأ أدلَّة التطوُّر المعرفي المشترك أرجاء الكون، فحين تراقب تعامُلَ الأطفال بعضهم مع بعض، ستلاحظ أنَّهم ينخرطون في مجموعات تفكير مع الكبار والصغار، ولا يختلف الكبار عنهم كثيراً، ولا يقتصر هذا على التنزُّه مع الأصدقاء، فالعلماء يجتمعون كما يلتقي الأصدقاء. إلا أنَّ المعرفة تصبح أكثر تعقيداً حين يصل الإنسانُ إلى أعلى درجات العلم، ولهذا يتطلَّب التقدُّم العلمي وجود فرق عمل كبيرة. إذا كنت من علماء الفيزياء، فستعلم أنَّ اكتشاف «جُسيم هيجز» عام 2012 كان عملاً كبيراً هائلاً. لقد ساعد الاكتشاف علماءَ الطبيعة على التوصُّل إلى النموذج الفيزيائي لمعرفة كيفيَّة عمل العالم المادي، فمن المكتشف؟ قد ننسب الاكتشاف إلى كلٍّ من «بيتر هيجز» و«فرانسوا إنجليرت» اللذين حصلا على جائزة «نوبل» للفيزياء عام 2013 لإسهامهما في هذا الجهد، لكن الحقيقة هي أنَّ اكتشاف «جسيم هيجز» لم يكن ليتمَّ دون الجهود التي

بذلها آلاف من علماء الطبيعة، والمهندسين، والطلاب مجتمعين من نحو أربعين دولة، فقد قام نحو 3000 شخص بكتابة الأبحاث التي أدَّت إلى الاكتشاف، علاوة على العاملين الذين تولَّوا عمليَّة البناء وإدارة «مصادم الهدرونات الكبير» في مختبر «سيرن» الذي تكلَّف بناؤه 6,4 مليار دولار. هذا يعني أنَّ الأعمال المعقَّدة والمتخصِّصة لم تكن لتنجز لو لم يعمل هؤلاء كفريق واحد. لقد كانت المعرفة وستبقى موزَّعةً بين كلِّ هؤلاء الباحثين.

## التفكير في العلم

يُعدُّ التطعيم من أنجع طرق العلاج. لقد تمَّ القضاء على الحصبة تماماً في أمريكا وتقلَّص عدد المصابين بها إلى أقلَّ من مائة حالة في السنة. ونظراً إلى انخفاض معدَّلات التطعيم، ارتفع عدد المصابين بالحصبة فجأة إلى أكثر من ستمائة في عام 2014.

ففي «بولدر» بولاية «كولورادو» المدينة الثريَّة والمشهورة بمعاهد العلم، يرفض 10٪ من الوالدين تطعيم أولادهم، متحدِّين عقوداً من الأبحاث الطبيَّة غير القابلة للتشكيك أو الجدل. وهناك موقع على الإنترنت يوضِّح «الأسباب الستة لرفض التطعيم»، وينشر ويحاجج من يدعون إلى عدم الثقة بالأطباء، حيث ما زال في أمريكا من يقول: «لا تثق برأي طبيب الأطفال ولا تطعِّم أبناءك، فالأطبَّاء بشر مثلنا يخطئون ويصيبون، وهم يردِّدون ما حفظوه من كتاب الجمعيَّة الطبيَّة الأمريكيَّة (AMA) دون تفكير».

## علاقة المفاهيم الخاطئة بوهم الفهم

التطعيم قضيَّة تؤدِّي فيها المفاهيم الخاطئة والأوهام إلى المعارضة، ومن أكثر أسباب معارضة التطعيم شيوعاً: الادِّعاء بوجود صلة بين

التطعيم والتوحُّد. ورغم دحض هذا الادِّعاء، لم تزل المشكلة قائمة: حيث يُنحي المعارضون باللائمة على مركَّب الـ«ثيوميرسال»، الذي يحتوي على الزئبق ويوجد في بعض الأمصال. لقد تعلَّمنا في طفولتنا أنَّ الزئبق مادة سامَّة، وأنَّه يسبِّب أذى بالغاً لمن يتناوله، غير أنَّ كميَّة الزئبق في أي مصل لا تكفي لقتل أي شخص، ومع ذلك فإنَّ الناس يخشونها، فالخوف هو سبب الوهم، والحيلولة دون فهم الحقائق العلميَّة أو معارضتها.

## تعريف جديد للذكاء

يميل البشر بطبيعتهم إلى استبدال الكيانات المعقَّدة بالأفراد؛ أي أنَّهم يُفضِّلون فرداً واحداً على مؤسَّسة وعلى مجموعة أفراد. فمثلاً، يتحدَّث الأمريكيون عن «إدارة أيزنهاور» أو «إدارة كينيدي» وكأنَّ الرئيس الأمريكي يؤدِّي وظائف الإدارة التنفيذيَّة بنفسه، كما يبلغ طول قانون الرعاية الصحيَّة الأمريكي الجديد حوالي 20000 صفحة، ومع ذلك يشار إليه بكلمة «أوباما كير»، فكم صفحة من هذا القانون كتب أوباما؟ من المرجَّح أنَّه لم يكتب سوى توقيعه على القانون، ورغم أنَّه لا يمكن اعتبار كلِّ الرؤساء قادةً عظماء، فإنَّ من العدالة اعتبارهم المسؤولين عن أفعال إداراتهم، مع أنَّهم عند صنع واتخاذ أهمِّ القرارات، لا يكونون سوى رموزٍ أو واجهات لإداراتهم.

ولأنَّ شخصاً واحداً يحلُّ محلَّ الكثيرين، فإنَّ البشر يميلون إلى تبجيل الأبطال وتمجيدهم حين يقدِّمون عملاً جليلاً، ويعودون ويصبُّون جام غضبهم عليهم حين يخطئون، فشخصيَّات «هوليود» التي يُقبِل عليها الجمهور، مثل «جيمس بوند» لا يحقِّقون الانتصارات وحدهم فحسب،

بـل نجدهـم خـبراء في كلِّ شيء، في القتـال والمغامـرات، ولعـب التنـس، وهـم يفـوزون دائـماً بالفتـاة الجميلـة في نهايـة كلِّ فيلـم أو مسلسـل، وذلـك لأنَّهـم يجـب أن يكونـوا أذكيـاء وأقويـاء، مـع أنَّهـم بـشرٌ مثلنـا، يأكلـون ويشربـون ويمرضـون ويموتـون.

لـدى كلِّ بنـي البـشر تحيُّـز في فهمهـم للعلـم، فهـم ينزعـون إلى ربـط مجـالات بحثيَّـة بأكملهـا باسـم رجـل عظيـم ونـادراً مـا يربطونهـا باسـم امـرأة. لقـد تعلَّمنـا جميعـاً أنَّ «دميـتري مندليـف» هـو الـذي وضـع الجـدول الـدوري للعنـاصر، مـع أنَّ «مندليـف» لم يكـن يعمـل وحـده، بـل بنـى عملـه عـلى جهـود آخريـن مثـل الكيميائـي الفرنـسي «أنطـوان لافوازييـه»، غـير أنَّ «مندليـف» أخـذ نصيـب الأسـد مـن الشـهرة والمجـد. وفي بحـث حديـث نـشره «إريـك سـكيري»، يتنـاول المؤلِّـف ادعـاء اسـتئثار «مندليـف» بـكلِّ المآثـر، ويقـدِّم خمسـة علـماء آخريـن ابتكـروا جـداول دوريَّـة ونـشروا أبحاثهم قبـل أن ينـشر «مندليـف» بحثـه في عـام 1869. هـذا يعنـي أنَّ «مندليـف» لم يـأتِ بالجـدول الـدوري مـن فـراغ، بـل كان يعمـل في مجتمـع عريـض في أوروبـا، لكـن ذاكـرة البـشر محـدودة، وكذلـك هـو تفكيرهـم. فلـم يـؤتَ دارسـو التاريـخ إلا قليـلاً، ولهـذا ينـزع البـشر إلى تبسـيط الأمـور وتفخيـم الأبطـال بخلـط البارزيـن مـع مجتمـع المعرفـة الـذي يمثِّلونـه.

## معنى الذكاء الجمعي

حـين نتقبَّـل فكـرة أنَّنـا نعيـش في مجتمـع المعرفـة، يتضـح لنـا أنَّ أغلـب الباحثـين كانـوا يفكِّـرون بطريقـة خاطئـة وهـم يبحثـون عـن تعريـف للـذكاء، فالـذكاء ليـس وقفـاً عـلى فـرد واحـد، بـل هـو نتـاج جهـود جماعيَّـة وفريـق عمـل متلاحـم، فالشـخص الـذي يسـتطيع حـلَّ مسـألة رياضيَّـة صعبـة لا

يتعذَّر عليه أن يشارك بجهده. ينطبق هذا على أيِّ إنسان يدير أعمال فريق كبير، أو يتذكَّر تفاصيل مقابلة مهمَّة، ولهذا فإنَّنا لا نستطيع قياس الذكاء بوضع شخص بمفرده في مكان مغلق وإعطائه اختباراً واحداً، فقياس الذكاء لا يتحقَّق إلا بتقييم إنتاجيَّة فرق العمل التي يعمل في إطارها قائد الفريق.

## معرفة ما لا نعرف

هناك سبب آخر لمعاناتنا من وهم المعرفة، وهو الخلط بين ما يعرفه الخبراء وما نعرفه نحن، فحين تُتاح لك معرفة ما يملكه الآخرون من معلومات ستشعر أنَّ تلك المعلومات كان لها وجود في ذهنك قبل أن تُتاح لك معرفتها، وستتحدَّث عنها وكأنَّك صاحبها. يحدث نفس الشيء مع التلاميذ في الفصول الدراسيَّة: إذ يعاني التلاميذ من وهم المعرفة بسبب إعطائهم ما يحتاجونه وما لا يحتاجونه من معلومات من خلال التلقين وكأنَّه من الضروري أن يعرفوا كلَّ شيء، مع أنَّ بني البشر لم يخلقوا لمعرفة كلِّ شيء والتفوُّق فيه، بل للمشاركة والعمل معاً وبناء مجتمع أفضل، وذلك طبقاً لما فهمه وقاله فيلسوف التربية العظيم «جون ديوي» قبل قرن من الزمان.

كما أنَّ النظر إلى التعليم كوسيلة للاستقلال الفكري ليس صحيحاً على إطلاقه لأنَّه يرتكز على عدَّة افتراضات معقَّدة منها:

- أنَّ التعليم لا يستهدف تنمية المعرفة الشخصيَّة للإنسان.
- أنَّ معرفتك عن أيِّ شيء تدرسه لا تتجدَّد وتتطوَّر إلا من خلال التعليم.
- أنَّه يجب إضافة المزيد من المعلومات إلى عقلك من خلال التعليم.
- أنَّ عليك أن تكون أكثر قدرة على عمل وإبداع المزيد من الأشياء.

يعدُّ الربط بين التعليم والاستقلال الفكري رؤية محدودة للتعلُّم، لأنَّها تتجاهل اعتماد المعرفة على الآخرين. فلكي تُصلِح سيارتك، على الميكانيكي أن يعرف كيف يجلب قطع الغيار، ومن يستطيع توفيرها، وكل أنواع ومكونات السيارات القديمة التي تمَّ سحبها من السوق، علاوة على معرفة أحدث التصميمات.

## مجتمعات التعلُّم

أكَّدت «آن براون» الباحثة في شؤون التعليم، التي تقلَّدت مناصب كثيرة خلال فترة قصيرة أنَّ على البشر أن يعتمدوا على الآخرين والعالم الخارجي في التعلُّم، لكي يعرفوا المزيد عن العالم ويعيشوا حالاتهم المعرفيَّة بشكل تفاعلي، فمن برنامج «تشجيع مجتمعات المتعلِّمين» الذي أشرفت عليه، ركَّزت على أهميَّة العمل الجماعي في التعلُّم، وممَّا كان يتمُّ في هذا البرنامج، أن يتمَّ تقديم موضوع لأحد الفصول التعليميَّة مثل «كيف تعيش الحيوانات»، ويُقسَّم الفصل إلى مجموعات بحثيَّة تركِّز كلٌّ منها على أحد مكوِّنات الموضوع: كأن تركِّز مجموعة على طريقة الحيوانات في الدفاع عن نفسها، وأخرى عن علاقة الصيَّاد بفريسته، أو وسائل تجنُّب مخاطر الحيوانات المفترسة أو الأعداء، أو طرق التكاثر، ثمَّ تلجأ كلُّ مجموعة لمختلف الموارد، أو المدرِّسين، أو الخبراء المنتدبين، أو المناهج المقرَّرة، لكنَّها تبقى مسؤولة في النهاية عن البحث الذي ستقدِّمه. ثمَّ تحصل تلك المجموعات على توجيهات محدودة من المدرِّسين: فوظيفتهم هي استيعاب موضوع البحث وتعلُّم ما يستطيعون تعلُّمه في مجالهم.

يلي ذلك أن يُعاد ترتيب المجموعة وتحويلها للتدريس بقيادة أحد أعضاء المجموعة البحثيَّة، وقد أطلق على هذه الطريقة اسم «طريقة

اللغـز» إذ يتـم إدراج كلِّ تلميـذ ليلعـب دوره في حـلِّ اللغـز بعـد إعطائهـم لغـزاً ليحلُّـوه. مـن أمثلـة ذلـك أن يتـمَّ تكليفهـم بتصميـم «حيـوان المستقبل». لقـد أصبـح كلُّ تلميـذ خبيراً في موضـوع واحـد، وهـو الموضـوع الـذي أعـدَّ فيـه بحثاً في المرحلـة الأولى، مـا يجعـل كلَّ مجموعـة تدريـس مكوَّنة مـن مجموعـة خـبراء في المرحلـة الثانيـة، وكل خبـير عـلى درايـة بالجـزء الـذي يخصُّـه مـن اللغـز الـذي تقـوم المجموعـة بحلِّـه. ويعـدُّ تكويـن المجموعـات وإعـادة تشـكيلها نموذجـاً مصغـراً لمجتمـع المعرفـة. ولم يكـن نجـاح هـذه الاسـتراتيجيَّة قـاصراً عـلى التوصُّـل إلى نتائـج ناجحـة فحسـب، بـل ويشـمل إعطـاء التلاميـذ معلومـات عـن حيـاة الحيوانـات، كـما يُتـاح للتلاميـذ الذيـن يتعلَّمـون بأسـلوب «اللغـز» معرفـة المزيـد عـمَّا يدرسـون أكثـر ممَّـن يدرسـون نفـس المـادة دون المشـاركة في الجانـب البحثـي.

## دعم القرارات المرجَّحة

قـام الدكتـور «ريتشـارد ثالـر» الأسـتاذ في جامعـة «شـيكاغو» والفائـز بجائـزة نوبـل لهـذا العـام 2017، مـع زميلـة «كاس سانشـتاين» بابتـكار نظريَّـة مـن فكـرة بسـيطة أسـمياها «الإشراف الحـر»، فقـد لاحـظ العالمـان أنَّ النـاس لا يتخـذون أفضـل القـرارات عـادةً، ولا يختـارون مـا يجعلهـم يحقِّقـون أهدافهـم، فمثـلاً قـد نختـار تنـاول «بيتـزا» كبـيرة بـدلاً مـن «السَّـلَطَة» ثـمَّ ننـدم بعـد أن نغـادر المطعـم. تُعـدُّ هـذه النظريَّـة تحرُّريَّـة لأنَّهـا لا تقيِّـد حريَّـة النـاس في الاختيـار، لكنَّهـا إشرافيَّـة ومقيـدة لأنَّ شـخصاً آخـر يوجِّـه الخيـارات التـي يمكـن تشـجيعها، ففـي المثـال السـابق يقـوم أحدهـم بوضـع «البيتـزا» في مـكان بعيـد في ركـن المأكـولات حتَّـى يختـار النـاس «السَّـلطة».

أمَّـا الـدرس المُسـتفاد مـن نظريَّـة التوجيـه واللكـز والدفـع والحفـز التـي وضعهـا «ثالـر» فيركِّـز عـلى أهميَّـة تحفيـز القـرارات الصائبـة مـن خـلال تغيـير

البيئة الذي يعدُّ عملاً أسهل وأكثر جدوى من تغيير سلوك الناس، فحين نفهم الدوافع التي تؤثِّر بالسلب في معرفة البشر وقراراتهم، نستطيع تصميم البيئة المناسبة التي تهيِّئ هذه الدوافع والمحرِّكات لمساعدتنا بدلاً من إيذائنا. وبتوظيف هذه الطريقة يمكننا تطبيق هذا الدرس على طريقة اتخاذنا للقرارات، وخاصَّة عندما نكون جزءاً من مجتمع المعرفة:

**الدرس الأول: قلِّل التعقيد.**

**الدرس الثاني: ضع دعائم وركائز بسيطة لاتخاذ القرارات.**

**الدرس الثالث: تعلَّم الابتعاد عن الإهدار.**

**الدرس الرابع: تأكَّد من فهمك للأشياء.**

## هل يمكننا التخلُّص من الجهل

ليس من السهل تحاشي الجهل تماماً، فهو متجذِّر في طبيعتنا كبشر، هذا فضلاً عن التعقيد الذي يشوب العالم على الرغم من محاولات الإنسان المتكرِّرة لتبسيط الأمور، وعلى الرغم من أنَّ الجهل محبِط ومكلِّف، فإنَّ المشكلة لا تتمثَّل في الجهل ذاته، بل في عدم الاعتراف به.

لقد قضى عالم النفس «ديفيد داننج» جُلَّ عمره المهني في جامعة «كورنيل»، حيث ركَّز على دراسة دور الجهل وآثاره في الحياة اليوميَّة. ويؤكِّد «داننج» أنَّ ما أثار اهتمامه وحفَّزه على دراسة الظاهرة، ليس الجهل بحدِّ ذاته، بل عدم معرفة الجهلاء بمدى جهلهم، وقد علَّق على ذلك قائلاً: «لا يمكن لبني البشر معرفة ما لا يعرفون». ولهذا السبب فإنَّ دراسة «وهم المعرفة» لا تركِّز على مجالات وفروع المعرفة وطرق الحصول

عليهـا، بـل تـدور حـول محـاور: الجهـل، ووهـم فهـم الأشـياء، ومجتمـع المعرفة. أمَّـا الـدروس المسـتفادة مـن دراسـة المحـاور السـابقة ومناقشـتها فتتلخَّـص في أنَّـه مـن المسـتحيل التخلُّـص مـن الجهـل تماماً كـي نعيـش سـعداء بعيـداً عـن الأوهـام، لأنَّ الجهـل حالـة طبيعيَّـة تنتـاب كلَّ الحضـارات الإنسـانيَّة، كـما أنَّ السـعادة وجهـة نظـر، والوهـم فكـرة نتخيَّلهـا في اللاوعـي ونعيـش تحـت مظلَّتهـا إلى الأبـد. كلُّ مـا نسـتطيعه ومـا يفيدنـا في الواقـع العمـلي هـو ألا ندَّعـي معرفـة كلِّ شيء، وأن نعـرف أنَّ الـذكاء والنبـوغ ينبعـان مـن العمـل مـع الآخريـن والاسـتفادة مـن خبراتهـم، وهنـا يصبـح مـن واجبنـا التفاعـل والاعتـماد عـلى عالمنـا الخارجـي، وعـدم الانكفـاء والاكتفـاء بالداخـل.

**المؤلفان:**

**ستيفان سلومان**

**أستاذ العلوم اللغوية والمعرفية، والنفسية في جامعة «براون» حيث لم ينفك يعمل منذ عام 1992. «ستيفان» عالم معرفة يدرس كيف يفكر الناس.**

**فيليب فرنباخ**

**أستاذ مساعد في التسويق في كلية «ليدز» لإدارة الأعمال. حصل «فرنباخ» على درجة الدكتوراه في علم المعرفة من جامعة «براون»، وعلى درجة الليسانس من «وليامز كولدج» حيث درس الفلسفة. تدور اهتماماته البحثية في أكثر من مجال لسلوكيات المستهلك مثل التفكير السببي، والحكم على الاحتمالات، واتخاذ القرارات المالية، والحكم الأخلاقي.**




ملخصات لكتب عالميـة تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# أموال وأحوال

## كيف يتعلَّم الاقتصاد من العلوم الإنسانيَّة

تأليـف:

جاري ساول مورسون

مورتون شابيرو



## الاقتصاد الإنساني

تعدُّ القصص وفنون الرواية دعامة أساسيَّة للعلوم الإنسانيَّة، ولكنَّها ليست كذلك بالنسبة إلى علم الاقتصاد. ومع ذلك، فإنَّ غرس المنهج الإنساني والمشاعر في علم الاقتصاد يجعل نماذجه أكثر واقعيَّة، وتوقُّعاته أكثر دقَّة، وسياساته أكثر فاعليَّة وأكثر عدلاً. ونعتقد أنَّ علم الاقتصاد يمكن أن يستفيد من خلال وضع طرق تفكير رئيسَّة في الاعتبار، وتشجِّعها قراءة الروائع الثقافيَّة. وباختصار: يمكن أن يستفيد علم الاقتصاد من فهم سلوك الناس على نحو أفضل.

وهناك مجالان يُمكن للعلوم الإنسانيَّة أن تُكمِل فيهما علم الاقتصاد: الفهم الأفضل لدور الثقافة، والاحترام الحقُّ للأخلاقيَّات بكلِّ تعقيداتها.

- بالنسبة إلى الثقافة، فإنَّ الاقتصاد يواجه صعوبات في التعامل معها حيث لا يمكن تحويلها إلى معادلات رياضيَّة. فالناس ليسوا كائنات حيَّة تُصنع ثمَّ تُؤطَّر وتضاف إليهم ثقافة ما؛ فهم كائنات ثقافيَّة منذ البداية. ومن المؤكَّد أنَّ الاقتصاديِّين ليسوا الوحيدين الذين يعاملون الثقافة كشيء إضافي بدلاً من كونها شيئاً أساسياً، فبعض الفلسفات السياسيَّة تفعل ذلك أيضاً. وسواء أكنَّا نتحدَّث عن الاقتصاد التقليدي أم الاقتصاد السلوكي، فإنَّ إغراء النظريَّات والنماذج التي يمكن اختزالها في صورة معادلات، يجعل فكرة أنسنة الثقافة جذَّابةً على نحو خاص.

– وثانياً، ينطوي علم الاقتصاد على مسائل أخلاقيَّة لا يمكن اختزالها. وكثيراً ما يُدخِل الاقتصاديُّون المخاوف الأخلاقيَّة في نماذجهم بمفاهيم مثل «سعر السوق العادل»، والتي تُعامَل فيها المسائلُ الأخلاقيَّة المرفوضة باعتبارها شراً لا بدَّ منه وحتميَّات لا يمكن تجنُّبها. وكما يرى بعض المفكِّرين؛ يمكن معالجة هذه المسائل في سياق لنظريَّات الأخلاقيَّة المختلفة. وغالباً ما تستدعي هذه المسائل وجهة نظر مختلفة يمكن تعلُّمها على نحو أفضل من خلال الروايات الواقعيَّة الرائعة.

يستطيع الاقتصاديُّون الاستفادة من هاتين الفكرتين من دون أن يتخلَّى الاقتصاد عن إنجازاته العظيمة، وذلك من خلال «علم الاقتصاد الإنساني»، الذي يسمح لكلِّ مجال بالحفاظ على سماته المميَّزة. وهنا سيدير علم الاقتصاد الإنساني حواراً بين علم الاقتصاد والعلوم الإنسانيَّة، وهو حوار بين مجالين كنَّا نعتبرهما نهجين مختلفين للمعرفة.

## قوَّة المنهج الاقتصادي وحدوده

### الحالة الأولى: طريقة تحسين التعليم العالي الأمريكي

يعدُّ التعليم العالي في الولايات المتحدة عملاً تجارياً مربحاً؛ حيث يعمل فيه ما يقرب من خمسة آلاف «مؤسَّسة» (الكليَّات والجامعات العامَّة والخاصَّة، الممتدَّة لأربع سنوات ولسنتين الهادفة وغير الهادفة إلى الربح)، مع 21 مليون «عميل» (الطلاب الجامعيِّين وطلاب الدراسات العليا وطلاب المدارس المهنيَّة). ويبلغ إجمالي إيرادات هذا القطاع 500 مليار دولار، ويشكِّل نحو 3 ٪ من إجمالي الناتج

المحلِّي في الولايات المتحدة، لكنَّه ليس مجرَّد عمل تجاري، فهو يعكس المثُل العليا لأقوى دولة في العالم. فعندما يتحدَّث رؤساء الجامعات وأساتذتها في الشأن العام، فإنَّهم يتحدَّثون باعتبارهم أرقى العقول والبوصلة الأخلاقيَّة للبلاد. ويمكن تناول مشكلات التعليم العالي على نحو اقتصادي فقط، والتعامل معها على نحو أسمى باستخدام نهج اقتصادي وإنساني أيضاً، لأنَّ الاقتصاد وحده سيؤدِّي إلى سياسات رديئة ومعضلات غير قابلة للحل.

## مَن يعلِّم طلاب الجامعات؟

انخفض دور التعيين الدائم في التعليم العالي الأمريكي كثيراً في العقود الأخيرة. ففي عام 1975، كان 57 ٪ من أعضاء هيئة التدريس (باستثناء طلاب الدراسات العليا) ضمن نظام التعيين الدائم. وبحلول عام 2011، انخفضت النسبة إلى 29 ٪. ويتوقَّع المراقبون أن يتقلَّص نصيب أعضاء هيئة التدريس الدائمين إلى ما بين 15 و20 ٪ تقريباً، مع اقتصار التعيين الدائم على الجامعات العامَّة والخاصَّة الرائدة في البحث العلمي، وأغنى كليَّات الفنون الحرَّة.

لنظام التعيين الدائم عدد من المزايا، لأنَّ عضو هيئة التدريس الذي يكون مرتبطاً بعلاقة طويلة الأمد مع المؤسَّسة التعليميَّة يتبنَّى رؤية ويعمل من منظور طويل الأجل لمصلحة المؤسَّسة، والدأب لتحقيق أهدافها. كما يسمح للأساتذة أن يتبنَّوا ما يعتبره الكثيرون آراء سياسيَّة مضادة. علاوة على ذلك، فإنَّه يخلق نوعاً من الولاء الذي يجعل الأساتذة على استعداد للعمل والحفاظ على المؤسَّسة، مع تحسين جودة التدريس.

وفي حين أنَّ لكل هذه الاعتبارات أهمِّيتها الواضحة، في تقييم أثر إلغاء التعيين الدائم لأساتذة الجامعات، فإنَّنا نركِّز على العامل الأخير وما يترتَّب عليه من نتائج تعليميَّة يمكن قياسها مباشرةً: فهل يتعلَّم طلابُ الجامعات الذين يُدرِّس لهم أعضاءُ هيئة التدريس المؤقَّتون، مثلما يتعلَّم مَن يدرسون على أيدي أساتذة دائمين؟

تقدِّم دراسة شارك فيها الخبير الاقتصادي «مورتون شابيرو» أوَّل دليل ضمن بيئة البحث الجامعي يتعلَّق بآثار التعلُّم الجامعي، وعلى وجه التحديد، الدروس الأولى التي تلقَّاها الطلاب المستجدُّون في الفصل الدراسي الأول في ثمانية أفواج من الطلاب في جامعة «نورث وسترن».

وقد تضمَّنت هذه الاستراتيجيَّة التجريبيَّة مراقبة ما إذا كان الطلاب خلال الفصل الدراسي الأوَّل، والذين درسوا علم الاقتصاد التمهيدي – على سبيل المثال – من خلال عضو هيئة تدريس دائم، والعلوم السياسيَّة التمهيديَّة مثلاً مع عضو هيئة تدريس مؤقَّت (1) من الممكن أن يختاروا مادة ثانية في العلوم السياسيَّة، أكثر نسبيّاً من اختيار مادة أخرى في علم الاقتصاد(2)، وما إذا كان من المُحتمل أن يكونَ أداء الطلاب أفضل على نحو غير متوقَّع في صفِّ العلوم السياسيَّة، من أدائهم في صفِّ علم الاقتصاد، بشرط الالتحاق بمزيد من الصفوف الدراسيَّة في كلا المجالين. كانت إجابة كلا السؤالين هي «نعم» مدوِّية. فقد تفوَّق أعضاء هيئة التدريس المؤقَّتين والأعضاء غير المتفرِّغين على الأساتذة المعيَّنين بشكل دائم. فماذا سيترتَّب على نتائج هذه الدراسة؟

**هل يعامل أعضاءُ هيئة التدريس المؤقَّتون الطلاب بشكل أفضل؟**

القاعدة الأساسيَّة هي أنَّ أعضاء هيئة التدريس المؤقَّتين الذين

يعملـون بـدوام كامـل يعلِّمـون ضعـف مـا يُعلِّمـه أعضـاء هيئـة التدريـس الدائمـون. ونـادراً مـا يتمكَّـن أعضـاء هيئـة التدريـس المؤقَّتـون من الاسـتفادة مـن العـلاوات الإضافيَّـة المتاحـة لزملائهـم المعيَّـنين، مثـل إجـازات التفـرُّغ، وبـدلات السـفر، ومـا شـابه ذلـك. ولعـلَّ أكـبر مصـدر للتنافـس هـو أنَّ أعضـاء هيئـة التدريـس المعيَّـنين بـدوام كامـل يحصلـون عـلى أكثـر مـن ضعف الراتـب الـذي يحصـل عليـه الأعضـاء المؤقَّتـون الذيـن قضـوا عـدد سـنوات مماثلـة في التدريـس الجامعـي.

**والسؤال هو: إذا كان هذا النظام ناجحاً، فلماذا نغيِّره إذاً؟**

المرجَّـح أنَّ الطـلاب لا يدركـون مـا إذا كان عضـو هيئـة التدريـس المفضَّـل لديهـم معيَّنـاً أم مؤقَّتـاً. ولكـن إذا كان النظـام الحـالي هـو الأفضـل، فلـماذا لا تـروِّج الكليَّـات والجامعـات لفضائـل معلِّميهـا المحترفـين في الكتـب والمواقـع الإلكترونيَّـة والجـولات التعريفيَّـة في الحـرم الجامعـي؟ والجـواب هـو أنَّ هنـاك مشـكلة في الشـفافية، فالكليَّـات تحـرص عـلى ذكـر نسـبة أعضـاء هيئـة التدريـس إلى الطـلاب، ولكنَّهـا تغفـل الإشـارة إلى نسـبة المـواد والمناهـج الجامعيَّـة التـي يُدرِّسُـها أعضـاء هيئـة تدريـس مؤقَّتـون. وبهـذا فقـد أظهـرت دراسـاتنا التجريبيَّـة أنَّ أعضـاء هيئـة التدريـس غـير الدائمـين يقدِّمـون أفضـل برامـج وعمليَّـات التدريـس، رغـم كونهـم غـير مشـهورين، ممَّـا يعنـي أنَّ الأسـاتذة غـير المتفرِّغـين يبذلـون جهـداً أكـبر ليحصلـوا عـلى شرف التعيـين، الأمـر الـذي قلَّـما يحـدث كـما تشـير الاحصـاءات.

وخلاصـة القـول: إنَّ التعليـم العـالي هـو نشـاط اقتصـادي، وإنَّ أول مـا يفكـر فيـه المسـتثمرون والداعمـون والأسـاتذة المدرِّسـون هـو الرواتـب والمسـمَّيات الوظيفيَّـة وظـروف العمـل والمكافـآت الملموسـة، فغالبـاً مـا

تكـون الأمـور الماديَّـة أكثـر أهمِّيـة مـن المُحـاضِر والباحـث، ممَّـا يدفـع بالأسـاتذة المتميِّزيـن إلى التحـوُّل للأعـمال الحـرَّة، وتقديـم الاستشـارات، وإجـراء البحـوث لصالـح المؤسَّسـات، وحضـور المؤتمـرات، بـدلاً مـن التعامـل والتفاعـل المباشر والتوجيـه الإرشـادي المؤثِّـر في الطـلاب الجامعيِّين، ممَّـا يعنـي أنَّ التعليـم يفقـد وظيفتـه لصالـح نشـاطات اقتصاديَّـة تحقِّـق عائـداً سريعـاً بـدلاً مـن العائـد المستقبلي الـذي يضمنـه التعليـم العـالي الراقـي. فعندمـا يتعـارض الإنصـاف مـع السـعي إلى تحقيـق الكفـاءة، فـإنَّ التفكـير الاقتصـادي البحـت لـن يـؤدِّي إلى أفضـل نتيجـة.

بينـما تؤكِّـد العلـوم الإنسـانيَّة، أنَّ التدريـس نشـاط إنسـاني يحتـاج إلى أداء فعَّـال ومتميِّـز، لأنَّـه ليـس مجـرَّد نقـل معلومـات يكـون فيـه المـدرِّس هـو المرسِـل، والطالـب هـو المستقبِل؛ بـل هـو نمـوذج مقنَّـن لطـرق متنوِّعـة ومتكاملـة مـن التفكـير الحـرِّ الـذي يجـب عـلى الأسـاتذة تطويـره في بيئاتهـم العلميَّـة لـو توافـر القـدر الـكافي مـن الشـفافية.

## تخصيص الدعم الحكومي

كانـت السـنوات الأخـيرة سـنوات عصيبـة بالنسـبة إلى التعليـم العـالي العـام. فقـد انخفضـت النسـبة التـي كان يحصـل عليهـا مـن نفقـات الدولـة مـن 7 ٪ إلى حـوالي 5 ٪، أي مـا يسـاوي نحـو 30 مليـار دولار سـنوياً. والسـؤال المطـروح هنـا هـو: كيـف يمكـن للـدول أن تتخـذ قـراراتٍ صعبـةً بشـأن تحديـد كليَّاتهـا وجامعاتهـا العامَّـة التـي تسـتحقُّ أكـبر قـدرٍ مـن الدعـم عـلى نحـوٍ أفضـل؟ ولأنَّ المبـادئ الأساسـيَّة للاقتصـاد تركِّـز أولاً وأخـيراً على تخصيـص المـوارد، فـماذا لـو كانـت المعايـير الاقتصاديَّـة وحدهـا - وإن كانـت مفيـدة - غـير كافيـة لاتخـاذ قـرارات تمويـل التعليـم؟

تنقسم نظم التعليم العالي في الولايات المتحدة إلى عدَّة طبقات. فهناك المؤسَّسات «الرائدة»؛ مثل الجامعات البحثيَّة الكبرى وذات السمعة الدوليَّة، وهناك كليَّات المجتمع التي تقدِّم درجات أعلى من الدرجات التعليميَّة المتوسِّطة، وتخدم في كثير من الأحيان الطلاب الأقل ثراءً والأقل استعداداً من الناحية الأكاديميَّة.

وبين هاتين الفئتين نجد الكليَّات والجامعات الإقليميَّة التي تمتدُّ مدَّة الدراسة فيها لأربع سنوات، والتي لا تحصل على الدعم الكافي لأنَّها غير مشهورة.

يقترح الاقتصاديُّون توفير المال لزيادة الالتحاق بالكليَّات إلى أقصى حدٍّ ممكن. ومع قياس هذه النتيجة من منظور الكفاءة، فإنَّ القرار يصبح بسيطاً: وهو دعم كليَّات المجتمع المتوسِّطة بسخاء، حيث يوجد الطلاب الأكثر احتياجاً إلى الدعم مقابل الرسوم الدراسيَّة المرتفعة.

فإذا وقع التخفيض الحكومي للتمويل على الجامعات الرائدة والمشهورة في الولاية، فإنَّ معظم هؤلاء الطلاب سيجدون وسيلة لتحمُّل هذه الزيادة. ولكن إذا رُفِعَت المصاريف الدراسيَّة في الكليَّات المتوسِّطة، فإنَّ كثيراً من هؤلاء الطلاب سيتركون التعليم العالي نهائياً.

ومرَّة أخرى نسأل: ما الذي يستحقُّ الدعم وإلى أين يجب أن يتوجَّه الدعم يا ترى؟ وفي أيِّ نطاق يجب أن نحاول زيادة الفاعليَّة؟ نعم، الالتحاق بالجامعات مهم، ولكنَّ التفوُّق والتميُّز التعليمي مهم أيضاً. فالولاية التي تقلِّص تمويل جامعتها الرائدة من أجل توزيع مواردها على نطاق أوسع، قد ينتهي بها المطاف بخسارة «أفضل» جامعاتها

وأكثرها بريقاً. لا سيَّما أنَّ أبحاث الجامعات الكبرى تتوجَّه إلى تحسين حياة البشر في ولايتها أولاً، كما أنَّ تعليمها يُلهِم القادة، وسمعتها تلهم طلاب الدراسات العليا والمتخصِّصين من جميع أنحاء العالم. فهل من الحكمة التخلِّي عن كلِّ هذا؟

الحقيقة أنَّ علم الاقتصاد يواجه مأزقاً واضحاً أمام هذه المعضلة. ومن المرجَّح أن تخفيض الإنفاق الحكومي سيتمُّ تعويضه بزيادة الأعباء الماليَّة والرسوم الدراسيَّة على الطلاب. وكلَّما كانت الكليَّة مرموقة على نحوٍ أكبر، فقدت أكثر من حيث سمعتها وتميُّزها، لا سيَّما إذا ما تخلَّت عن رعاية الأبحاث التي لا تُجرى أبداً في الكليَّات المجتمعيَّة والمحليَّة المتوسِّطة. وهكذا يتضح أنَّ الاعتبارات الاقتصاديَّة لا تكفي وحدها لبناء جامعات عظيمة، بسبب انعكاسات قرارات حرمان الجامعات من التمويل على المجتمع المحلِّي والإقليمي والوطني أيضاً. ففي حين يمكن إعادة بناء وتطوير كليَّة جامعيَّة صغيرة أو متوسِّطة عندما تتوافر الأموال الكافية، لا يمكن إعادة بناء وتطوير مؤسَّسة علميَّة وبحثيَّة مرموقة كبيرة في مستوى جامعة إقليميَّة أو دوليَّة بسهولة.

## ما يمكن وما لا يمكن لعلماء الاقتصاد تعليمه بشأن الأخلاق

### الحالة الثانية: تجارة الأعضاء

هناك العديد من القضايا الأخلاقيَّة المهمَّة التي غالباً ما تتجاهلها التحليلات الاقتصاديَّة المرتكزة على التفضيلات والأولويَّات الاقتصاديَّة أكثر من القيم. ومن هذه القضايا حقُّ الإنسان في أن يتمتَّع بالأشياء التي تؤذي أخاه الإنسان، سواء الآن أو في المستقبل؟ وهذا ما يقودنا إلى

الدراسة التي شارك في إعدادها «جاري بيكر» ونشرها بعنوان: «المال مقابل الكُلى: معضلة سوق بيع الأعضاء».

أحد جوانب هذه الدراسة يكتسب أهمِّية خاصَّة؛ لأنَّ الكُلى تختلف عن بقيَّة الأعضاء مثل القلب والكبد؛ إذ يمكن للإنسان التبرُّع بإحدى كليتيه ويبقى على قيد الحياة. وهذه ثلاثة مقترحات مختلفة لسياسة بيع الكلى:

1. يسمح لك ببيع كليتيك - أو أي عضو آخر من جسمك - بعد وفاتك على أن يتلقَّى ورثتك المقابل المادي.

2. يسمح لك ببيع إحدى كليتيك وأنت على قيد الحياة، وتحصل على المقابل بنفسك، مع افتراض أنَّ الكلية المتبقِّية كافية لضمان بقائك على قيد الحياة.

3. يسمح لك ببيع أي عضو تختاره، مع دفع المقابل المادي لورثتك حيث إنَّ إزالة هذا العضو من جسدك ستؤدِّي إلى وفاتك.

من المنظور الاقتصادي فإنَّ الممارسات التجاريَّة السائدة يمكن أن تدعم الخيارات الثلاثة، بما في ذلك الخيار الثالث. فماذا لو كان الشخص يحتضر على أيَّة حال (مثلاً، جرَّاء إصابته بورم في المخ غير قابل للعلاج)؟ هل من حقِّ المجتمع وفلسفات الأخلاق أن تغمطه حقَّه في توفير الأموال لتعليم أولاده إذا أراد أن يبيع قلبه السليم في السوق الحرَّة؟ فمن ناحية، فإنَّ بيع الكلى ينقذ أرواح الكثير من المرضى، لأنَّ عدد الأشخاص الذين يعانون ويموتون وهم ينتظرون توفير كلية، بينما هناك فقراء مستعدُّون لبيع كلاهم بمقابل مادي، وهم يعرفون أنَّهم سيعيشون حياة عاديَّة بكليَّة واحدة، فهل من حقِّنا منع إبرام هذه الصفقة؟

من منظور العلوم الإنسانيَّة، فإنَّ قضيَّة بيع الأعضاء تثير تساؤلات أخلاقيَّة حقيقيَّة، ولا نقصد هنا أنَّ هذا الأمر خطأ بالضرورة، لأنَّ المسائل الأخلاقيَّة معقَّدة جداً. فلو سُمِح لهذه المعاملات بالحدوث، فإنَّها يمكن أن تقلِّل من قيمة إحساس المجتمع بمعنى أن تكون إنساناً. فالمرء لا يملك جسده بنفس طريقة امتلاكه لسيارته؛ فالسيَّارة شيء مكتسب ولك حريَّة التخلُّص منها دون أن تتغيَّر ماهيتك. ولكنَّ جسمك ليس شيئاً تملكه، لأنَّك أصلاً لم تكتسبه، ولأنَّ جسمك هو «أنت»، أو على الأقل لا يمكن فصله عنك.

ولصياغة هذه الفكرة بلغة الاقتصاد نقول إنَّ تجارة الأعضاء تنطوي على سمة سلبيَّة خارجيَّة، وهي وجود قسوة أخلاقيَّة للمجتمع. فإذا كنَّا سنعتاد التفكير بالجسم كملكيَّة مثل أي ملكيَّة أخرى والتفكير في الناس كمجموعة من الأجزاء والأعضاء ذات القيمة الاقتصاديَّة. فسيشكِّل هذا - عاجلاً وليس آجلاً - وجهة نظرنا حيال جميع المسائل الأخلاقيَّة. فهل يمكننا حقاً بعد ذلك أن نحترم الإنسان ونحن نعامله كأجزاء قابلة للتسويق؟

تكمن مزايا سوق الأعضاء في حياة من سننقذهم على الفور، وتكمن مساوئها في الحطِّ من قدر الإنسانيَّة والعواقب المروِّعة التي ستترتَّب على ذلك. فما الحل؟ من الصعب الإجابة، ومع ذلك فإنَّ فلاسفة العلوم الإنسانيَّة يتذرَّعون بأنَّه مهما كانت الإجابة، فإنَّ الاقتصاد لا يستطيع أن يقدِّم لنا ذلك المنشود.

## القنفذ مقابل الثعلب

أدَّت الأبحاث التجريبيَّة التي أجراها خبير العلوم السياسيَّة «فيليب تيتلوك» حول سلامة الحكم البشري إلى بعض الاستنتاجات

المهمَّة والمثيرة للدهشة. اتضح أنَّ التنبُّؤات والأحكام الصحيحة لا تعتمد على ما إذا كان المرء متفائلاً أو متشائماً، ولا تشكِّل الخلفيَّة المهنيَّة للمرء أو مكانته فرقاً كبيراً هنا، فما ثبتت أهمِّيته حقاً هو أسلوب التفكير، الذي يتفوَّق فيه «الثعلب» على «القنفذ» دائماً، يربط القنفذ كلَّ شيء برؤية مركزيَّة واحدة؛ ووفق نظام واحد متماسك وواضح يتمُّ من خلاله التفاهم والتفكير والشعور، وذلك عبر مبدأ عام يتساوى فيه الجميع ويكون لكلِّ عنصر وكائن ومشارك فيه أهمِّيته. أمَّا الثعالب فتسعى نحو غايات متعدِّدة وتنفِّذ أفكاراً تحثُّ على الفرديَّة والآنيَّة والأنانيَّة ولا تأبه بالتفكير أو الأداء أو الكسب الجمعي.

أفكار الثعالب مشتَّتة ومتناثرة ومنتشرة، لأنَّهم يتحرَّكون على مستويات عديدة، ويمتلكون مجموعة واسعة وثريَّة من التجارب. بالنسبة إلى القنفذ، فإنَّ الحقيقة واحدة وغير متغيِّرة، وبالنسبة إلى الثعلب، فإنَّ مثل هذا اليقين يعتبر خداعاً للذات. وباختصار: فإنَّ الثعلب يعرف أشياء كثيرة صغيرة، بينما يعرف القنفذ شيئاً واحداً كبيراً. فالثعلب موسوعي، والقنفذ متخصِّص؛ والثعلب ممارس عام، والقنفذ استشاري.

ولكن لماذا يتفوَّق الثعلب على القنفذ معظم الوقت؟ تتمثَّل إحدى الإجابات في أنَّ الأفضليَّة تكون أكبر على المدى الطويل. فنمط التفكير ذاتي النقد لدى الثعالب والذي يتضمَّن الحجَّة والحجَّة المضادة يمنعها من إضفاء الحماس المفرط على تنبُّؤاتها كما تفعل القنافذ الخبيرة بشأن تنبُّؤاتها التي تقدِّمها للآخرين بوصفها خبيرة ومعتمدة، كما تساعدها رغبتها في مراجعة التنبُّؤات على مواجهة الحجَّة المضادة.

## سلبيَّات تفكير القنفذ

عند التفكير في أسباب فشل العديد من مخطَّطات التنمية ذات النوايا الحسنة، أوضحت الدراسات الآثار المدمِّرة لتفكير القنفذ. وضع الخبراء المفترَضون موضع التنفيذ خطط تنمية لم تأخذ بعين الاعتبار خصوصيَّات ومتطلَّبات منظومات القيم والثقافة والمعتقدات الخاصَّة، وأهمِّية التجربة المحليَّة مع تغيُّر الظروف بطريقة لا يمكن التنبُّؤ بها، وكذلك دور المعرفة الضمنيَّة التي لا يمكن لأحد أن يحدِّدها، رغم أنَّها يمكن أن تُحدِث فارقاً كبيراً، وقبل كلِّ شيء، الحاجة إلى التقدُّم خطوة بخطوة للتحقُّق ممَّا إذا كان التغيير قد نجح أم لا قبل تنفيذ التغيير التالي أو التغيير النهائي. وبطبيعة الحال، يفتقر تفكير القنفذ إلى التواضع الضروري لمنع الأخطاء من أن تتحوَّل إلى كوارث.

في تنزانيا، اجتمع خبراء البنك الدولي ومجموعة من خبراء التخطيط لدعم حملة «أوجاما لتنمية القرى». كان مفهوم «أوجاما» هو المفهوم الذي يشكِّل أساس سياسات التنمية الاجتماعيَّة والاقتصاديَّة للرئيس «يوليوس نيريري» في تنزانيا بعد استقلالها عن بريطانيا في عام 1961.

علماً بأنَّ كلمة «أوجاما» السواحيليَّة تعني «العائلة الكبيرة»، أو «التشاركيَّة»، وكمفهوم سياسي فإنَّها تعني أنَّ الفرد لا يصبح إنساناً إلا من خلال الناس أو المجتمع. وبدايةً من عام 1973، تمَّ ترحيل البدو والمزارعين من بيوتهم وأعيد توطينهم على الطرق الرئيسة ليتمكَّنوا من الحصول على الخدمات العامَّة بسهولة، واستبدلت الممارسات الزراعيَّة التقليديَّة بالزراعة وفق الطرق العلميَّة. وبسبب حرمانهم من البيئة التي يفضِّلونها، افتقد البدو والمزارعون كلَّ المعرفة المحليَّة. فما رآه المخطِّطون

تفكيراً محافظاً وتخلُّفاً معرفياً، رآه المزارعون حكمة متراكمة من الخبرات. وكانت النتيجة كارثة بيئيَّة ومجاعة. وفي إثيوبيا أيضاً، عندما أعاد «منجستو هيلا مريام» تسكين أكثر من أربعة ملايين شخص في عام واحد، كانت النتيجة أسوأ.

تميل خطط القنفذ بقوَّة للتغاضي عن الاختلافات، وهذه أخطاء لا يرتكبها تفكير الثعالب. والتجربة تشير إلى أنَّ النظريَّة الاقتصاديَّة لا تكفي بعموميَّتها لنجاح خطط التنمية، إذ يحتاج المرء إلى فهم الثقافة والمؤسَّسات والبيئة المحليَّة والتاريخ، وكلِّ ما ينطوي على السرد والفكر والمنظور التاريخي والإنساني. فليكن تفكيرك ثعلبياً، مهما انتصر علم الاقتصاد لتفكير القنفذ. قد يكون من المريح التمسُّك برؤية واحدة للعالم، وتجاهل كلِّ ما عداها، ولكنَّ هذا لن يساعدك على التنبُّؤ بالمستقبل.

وهنا تبرز أهمِّية التعلُّم من التخصُّصات الأخرى، وطرح التساؤلات الحالمة والاستشرافيَّة والجريئة حول صحَّة الافتراضات الأساسيَّة الخاصَّة بكلِّ ما هو إنساني وإبداعي ومجرَّد.

## الاقتصاد المنزلي

يعرِّف الاقتصاديُّون «السلعة العاديَّة» بأنَّها السلعة الجيِّدة التي يزيد عليها الطلب عندما يرتفع الدخل. أمَّا السلع الرديئة فهي التي ينخفض عليها الطلب عندما يرتفع الدخل. فلماذا تميل الأسر ذات الدخل الأعلى إلى تقليل عدد الأطفال، وتزيد الأسر الفقيرة من عدد أبنائها، مع أنَّ الأطفال ليسوا سلعة رديئة؟

تماماً كما تأخذ الجامعة مدخلاتها (من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظَّفين والبنية التحتيَّة)، من خلال عمليَّة إنتاج تتمخَّض عمَّا نسمِّيه «الخدمات التعليميَّة»، يمكننا أن نفكِّر في «الأطفال» كسلعة توفِّر المنفعة التي يتلقَّاها الزوجان بوجود طفل. فالطفل هو أحد المُدخلات، وعندما يجتمع مع الكثير من العوامل الأخرى، مثل الاستثمارات التعليميَّة والنفسيَّة والوقت أيضاً، يُنتِج الزوجان ما يمنحهما السعادة؛ أمَّا الأزواج الأكثر ثراءً فيمتلكون تكلفة فرصة بديلة لاستثمار وقتهم، فينخرطون في عمليَّة إنتاج سلع أقل، ولكنَّها عالية الجودة.

وتعدُّ المدارس الخاصَّة والمدرِّسون الخاصُّون والإجازات والمربِّيات أدوات ومنصَّات لإنتاج عددٍ أقلَّ من الأطفال كسلع متميِّزة. وحتَّى لو ارتفع الدخل وظلَّ عدد الأطفال منخفضاً، فإنَّ سلعة «خدمة الأطفال» - المنفعة التي تتلقَّاها من وجود طفل واحد على الأقل - ستميل تلقائياً إلى الارتفاع.

ما يزعج مفكِّري العلوم الإنسانيَّة بشأن هذا التحليل هو سبب رفضهم له. فالقول إنَّ القرارات الاقتصاديَّة تؤثِّر في عدد الأطفال الذين ينجبهم الناس بسبب زيادة الاستثمار في كلِّ طفل يختلف عن القول إنَّ السبب في أنَّ الناس ينجبون أطفالاً هو أنَّهم يعتبرون الأطفال خدمات.

وثمَّة شيء مثيرٌ للقلق بشأن المنفعة التي يقدِّمونها، فغالباً ما يشعر الآباءُ بأنَّهم يقدِّمون تضحيات من أجل أطفالهم، بغضِّ النظر عمَّا إذا كانت التضحية تستحقُّ التعويض بالمتعة التي يعيشها الآباء في المستقبل. فإذا كانت المُخاطرة بإنجاب الأطفال هي الخسارة الإجماليَّة لخدمات الأطفال، كما هو حال الاستثمارات الأخرى، فإنَّ الأبوَّة ستكون أسهل

بكثير. ومن زاوية المنظور الإنساني، فإنَّ قصر علاقة الأبوَّة على المنفعة يدمِّر الأساس الأخلاقي نفسه.

## التفكير الشمولي والاقتصاد السكَّاني

قدَّم «ريتشارد إيسترلين» أستاذ الاقتصاد في جامعة جنوب كاليفورنيا، إسهامات كبيرة في مجال التحوُّل الديموجرافي. فقد انتقلت دولة بعد أخرى من ارتفاع معدَّل المواليد، وارتفاع معدَّل الوفيات إلى انخفاض معدل المواليد، وانخفاض معدَّل الوفيات. شهدت معظم هذه البلدان في البداية انخفاضاً في معدَّل الوفيات قبل انخفاض معدَّل المواليد. ظلَّ علماء السكَّان يراقبون هذا التحوُّل، حتَّى قدَّم «إيسترلين» إطاراً دمَج رؤى علماء الاقتصاد والاجتماع والأحياء والمؤرِّخين وعلماء الأنثروبولوجيا معاً، وحدَّد ثلاثة عوامل مترابطة لهذه الظاهرة، وهي: الطلب على الأطفال، العرض الطبيعي للأطفال، وتكلفة تنظيم معدَّل المواليد.

في المراحل الأولى من التنمية الاقتصاديَّة، يرتفع الطلب على الأطفال؛ فلماذا يطلب الأزواج أطفالاً أكثر ممَّا يستطيعون الحصول عليه؟ يزداد الطلب على الأطفال لأنَّهم مكلِّفون نتيجة انخفاض التكاليف المباشرة وغير المباشرة. وغالباً ما تكون التكاليف المباشرة مثل الغذاء والسكن قليلة التكلفة في البيئة الريفيَّة، أمَّا التكاليف غير المباشرة فهي أنَّ (الفرص) تكون منخفضة لأنَّ عائدات سوق العمل الضائعة لمقدِّم الرعاية الرئيس متواضعة، ولا سيَّما صافي مساهمة الطفل في دخل الأسرة، والتي قد تكون عالية نسبياً في البيئة الزراعيَّة، وهذا ما تُفضِّله الأسرة الكبيرة وفقاً للمعايير الاجتماعيَّة. ولكن ماذا عن العرض؟

العرض الطبيعي للأطفال هو عدد الأطفال الباقين على قيد الحياة في غياب الجهد الواعي للحدِّ من عدد المواليد. قد يكون هذا العرض محدوداً بسبب ارتفاع معدَّلات وفيات الأطفال وانخفاض مستويات الخصوبة نتيجة للأمراض وسوء التغذية. فلو كان متوسِّط العرض الطبيعي خمسة أطفال أحياء، فماذا يفعل الزوجان إذا كانا يريدان سبعة أطفال ولا يمكنهما سوى إنجاب خمسة؟ من المؤكَّد أنَّهما لن يفكِّرا في تحديد النسل وتقييد عدد المواليد.

ولكن مع النموِّ الاقتصادي، فإنَّ الطلب ينخفض على الأطفال ويزداد العرض الطبيعي. ومن ناحية الطلب، ترتفع التكاليف المباشرة وغير المباشرة للأطفال. وعلى جانب العرض، تنخفض معدَّلات وفيات الأطفال وتتحسَّن الخصوبة. في البداية، لا يبذل الأزواج أي جهد واعٍ للتأثير في عدد المواليد، ولكن في نهاية المطاف يتغيَّر ذلك. أي إنَّ معدَّلات الإنجاب غير الخاضعة للسيطرة ستجعل العرض الطبيعي للأطفال يصل إلى ثمانية أطفال، وهذا يتجاوز الطلب الذي لا يزيد على ثلاثة أطفال، فوجود خمسة أطفال غير مرغوب فيهم يدفع الأسر إلى استخدام تقنيات تقليل معدَّل الإنجاب ووسائل منع الحمل. من الناحية الاقتصاديَّة، فإنَّ تناقص المنفعة المرتبط بالإنجاب غير الخاضع للسيطرة يتجاوز التكاليف (الماديَّة والنفسيَّة) المتعلِّقة بتنظيم الإنجاب.

ولهذا النمط عواقب مهمَّة على وضع السياسات. تتمثَّل إحدى هذه العواقب في أنَّ توفير وسائل منع الحمل مجَّاناً عندما يرتفع الطلب على الأطفال يعدُّ إهداراً للوقت والمال. والحلُّ السليم هو الاستخدام الفعَّال للموارد برفع تكلفة الأطفال عن طريق زيادة تعليم الإناث، إلى جانب دخول الإناث في سوق العمل. ولهذا يقول خبراء التنمية إنَّ أفضل

وسائل منع الحمل في العالم هو تعليم المرأة، ليس لأنَّ التعليم يغيِّر العادات والأذواق، بل لأنَّ زيادة الأرباح الضائعة يرفع من تكلفة تربية الأطفال فيقلُّ الطلب، كما يقول «إيسترلين».

تعكس نظريَّة «إيسترلين» مدى أهمِّية تعدُّد التخصُّصات؛ فهو لا يلغي التخصُّصات الأخرى، بل يدمجها، فبينما يركِّز المنهج الاقتصادي على تأثير التغيُّرات في الدخل والأسعار والطلب، فإنَّ التفكير التكاملي يتعمَّق في البيولوجيا ويدرك أهمِّية الخصوبة ووفيات الأطفال، وفي علم الاجتماع فيدرس المعايير الاجتماعيَّة المتعلِّقة بحجم الأسرة، ولهذا فهو نهج شمولي، أكثر ذكاءً وانتباهاً.

## الجريمة والعقاب

إذا كان الاقتصاد يستطيع تحديد الخيارات، فقد يستطيع تفسير كلِّ شيء. هذه هي وجهة نظر أحد علماء الاقتصاد الأكثر تأثيراً في كلِّ العصور وهو «جاري بيكر»، الذي وسَّع نطاق التحليل الاقتصادي ليضمَّ ظواهر السلوك البشري. ويوضِّح عمله المتعلِّق بالجريمة نقاط القوَّة والضعف في المنهج الاقتصادي. في أحد المواقف، كان «بيكر» مضطراً إلى الاختيار بين مكان قانوني وغير مريح لركن السيارة، وبين مكان آخر غير قانوني ولكنَّه مريح.

وبعد الموازنة بين تكلفة المخالفة واحتمال الحصول عليها، وبين الراحة المضافة، اختار بعقلانيَّة ارتكاب المخالفة. ثمَّ طرأت له فكرة أنَّ مثل هذا التفكير هو أفضل طريقة لتفسير الجريمة، فماذا لو اعتمدنا منهجاً اقتصادياً في تفسير كلِّ شيء، بدلاً من التفسير السيكولوجي؟ هل سنتمكَّن من تصميم طرق أكثر فاعليَّة لتحديد العقوبات وتوظيف

وسائل مكافحة الجريمة؟ لقد مهَّدت أفكار «بيكر» هذه لتغيير الكثير من السياسات القائمة واستبدال سياسات جديدة بها.

اتبع «بيكر» منهج التحليل الاقتصادي الذي يفترض أنَّ الشخص يرتكب جريمة إذا كانت الفائدة المتوقَّعة تتجاوز ما يمكنه الحصول عليه باستثمار وقته وموارده في أنشطة أخرى.

هكذا يصبح بعض الناس مجرمين، ليس لأنَّ دافعهم الأساسي يختلف عن دوافع الآخرين، بل لأنَّ الفوائد والتكاليف مختلفة. العقاب المتوقَّع يشمل تكاليف الجزاءات الرسميَّة وغير الرسميَّة، فضلاً عن التكاليف الماليَّة الناشئة عن التقاضي وأتعاب المحامين. عندما تكون العقوبة الرسميَّة غرامة، تكون تكلفة العقوبة هي مقدار الغرامة فقط. وعندما تكون العقوبة هي السجن، فإنَّ تكلفة العقوبة تشمل تكاليف ذهاب المجرم إلى السجن؛ وهي فقدان الدخل، وتكلفة فقدان الحريَّة، وتكلفة أي ضرر يلحق بالسجين أثناء احتجازه في السجن.

لإدراك القيمة الإنسانيَّة لمنهج بيكر، تذكَّر أنَّه إذا كان الهدف يستحقُّ المتابعة، فمن الحكمة والأخلاق السعي نحوه بكفاءة وعدم إهدار الموارد المحدودة عبثاً. فإذا كان هذا المنهج سيؤدِّي إلى استخدام أكثر فاعليَّة للموارد المحدودة المخصَّصة لمكافحة الجريمة، فينبغي النظر فيه بجدِّية. المشكلة الأساسيَّة هنا هي تطبيق «الحساب النفعي» على حياتنا. أليس هناك فرق نوعي بين مخالفة ركن السيارة والقتل؟ يخاطر المرء بالحصول على غرامة لركن السيارة لمدَّة أطول من المسموح بها، ولكن لا أحد يعاني من الشعور بالذنب جرَّاء ذلك، ولم يفكِّر أحد في إلقاء اللوم الأخلاقي على هذا الشخص، فالجريمة في جوهرها ليست مجرَّد انتهاك للقانون.

أحد الأسباب التي تردعنا عن ارتكاب الجرائم هو العقاب. يترتَّب على هذا الرأي أنَّه إذا كان بمقدور المرء ارتكاب جريمة خطيرة والخروج دون عقاب، فلا يكون هناك مانع من أن يرتكبها! ولكنَّ هناك سبباً آخر لعدم ارتكاب الجرائم هو أنَّها غير أخلاقيَّة، لذا فإنَّ استخدام منهج «بيكر» لإثبات أنَّ المنهج الاقتصادي لا يمثِّل كلَّ شيء في تفسير الجريمة أو أي سلوك آخر، ومع ذلك فهو يسلِّط الضوء على جوانب مهمَّة ويمكن أن يكون مفيدة في الواقع.

## الحوار لن ينتهي

الحوار العميق والحقيقي لا ينتهي، لأنَّه يقدِّم رؤى جديدة لا يمكن توقُّعها قبل بدء الحوار، ولكن حين يبدأ الحوار، فإنَّ أفكاراً جديدة ومفيدة ومثيرة وجديرة تهاجمنا وتفاجئنا. فلنواصل تحريك مثل هذا الحوار بين علماء الاقتصاد وعلماء العلوم الإنسانيَّة. فهل نستطيع إبقاء جذوة هذا الحوار مشتعلة بين قوَّة المال وواقع الحال؟

**المؤلفان:**

**جاري سول مورسون**

**يعمل ناقداً أدبياً، وقد كان يشغل منصب رئيس قسم اللغات السلافية والآداب في جامعة بنسلفانيا.**

**مورتون شابيرو**

**عالم اقتصاد أمريكي، والرئيس الحالي لجامعة نورث وسترن بإيفانستون، إلينوي.**




ملخصات لكتب عالميـة تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# التوهُّج

## كيف يُشعِل الآباءُ مكامن القوَّة في أبنائهم

تأليـف:
بيتر ل. بنسون



## الاقتصاد الإنساني

كلُّ الآبـاء يقلقـون بشـأن مسـتقبل أبنائهـم، وتتصاعـد مسـتويات هـذا القلـق الـذي يتزايـد فـي ظـلِّ التقلُّبـات والمتغيِّـرات الاقتصاديَّـة والاجتماعيَّة والتكنولوجيَّـة التـي نشـهدها اليـوم، ففـي خضـم مسـاعينا لنكـون آبـاءً صالحيـن، فإنَّنـا نسـعى كآبـاء إيجابيِّيـن نحـو هدفيـن متكامليـن ومرتبطيـن بالمسـتقبل المشـرق لأبنائنـا، وهمـا:

- أن يؤمـن أبناؤنـا بجوهرهـم الطيِّـب وبوجـود قـدرات اسـتثنائيَّة كامنـة فـي أعماقهـم، فيستشـعرون ميزاتهـم الفريـدة، ويثقـون بقدراتهـم وطاقاتهـم الكامنـة التـي سـتمكِّن كلاً منهـم مـن التألُّـق والتميُّـز وتـرك بصمـة قويَّـة وواضحـة فـي حياتـه الشـخصيَّة والعمليَّـة، فنحـن جميعـاً نـدرك أهمِّيَّـة الصـورة الذهنيَّـة الإيجابيَّـة التـي يجـب أن يتحلَّـى بهـا الصغـار والكبـار علـى السـواء؛ وهـي الصـورة التي تغيـب عـن أولئـك الذيـن لـم يكتشـفوا نقـاط قوَّتهـم، ولـم يقـدِّروا ذواتهـم حـقَّ قدرهـا.

- أن نعمـل كآبـاء علـى أن يتحلَّـى أبناؤنـا بالشـجاعة الكافيـة لتوظيـف واسـتثمار قدراتهـم الاسـتثنائيَّة، وأن يُبـادِروا بدوافعهـم الذاتيَّـة القويَّـة ويضعـوا طاقاتِهـم الكامنـة موضـع التنفيـذ.

التوهُّـج طاقـة إيجابيَّـة كامنـة، وهـي ترتبـط وتحفِّـز تطلُّعاتنـا الملهمـة

لمستقبل أبنائنا، وهذه الطاقة تشبه الاشتعال الداخلي والوميض الخافت الذي يُكسِب أبناءنا ذلك الحماس الدافق وهم يستيقظون كلَّ صباح مفعمين بالنشاط والعزيمة، ويواجهون تحدِّياتهم ويسعون نحو تحقيق أهدافهم. ومثل هذا النبض القوي والوهج الداخلي هو ما يُضفي على حياة أبنائنا، في مرحلتي المراهقة والشباب، قيمة حقيقيَّة، ويمنحهم هدفاً متجدِّداً يُناضلون في سبيل تحقيقه. ويتميَّز مثل هذا الاشتعال والتوق المعنوي بثراء ينابيعه وتجدُّده اليومي واللحظي، ولأنَّه إيجابي وموجَّه فإنَّ استهلاكه يتمُّ بوعي ومن منطلقات أخلاقيَّة وإنسانيَّة نبيلة، فلا يؤدِّي إلى الاحتراق الكامل، ولا يتعدَّى حدود الاعتدال في التواصل والتفاعل والأداء عبر مراحل النمو والنضج المتتابعة.

## الخطوة الأولى: استيعاب قوَّة الوَهَج

يعاني معظم المراهقين والبالغين على السواء، من حياة منغلقة على ذاتها؛ فتجدهم يتنقَّلون بين مراحل الحياة في استسلام تام؛ متسائلين عن جدوى وجودهم ومدى تأثيرهم، وكلَّما تملَّكنا هذا الشعور لفترات طويلة، يراودنا القلق حول افتقارنا إلى شيء ما، هذا الشيء هو اكتشاف وتعزيز وإيقاد الشعلة الكامنة في داخلنا.

يتمتَّع كلُّ مراهق بوهج وطاقة داخليَّة؛ وهي نبتة خيِّرة وطيِّبة تُبشِّر ببصمة مؤثِّرة، وجميلة، ومفيدة للعالم أجمع. تلك الشرارة هي النبراس أو الحماس الذي يضيء حياة المراهقين ويتوِّجها بالمحاولات المستديمة والأهداف النبيلة. ومن خلال لقاءاتنا مع آلاف المراهقين، عرفنا أنَّ هذا البريق الداخلي يتخذ أكثر من صورة، ومنها كتابة الشعر، أو مساعدة الغير، أو التوفيق بين الأصدقاء وزملاء الدراسة

المتخاصمين، أو الاعتناء بالبيئة والطبيعة وحيويَّة كرتنا الأرضيَّة وما عليها، وأيّاً كان نوع الشرر ومدى وميضه، فإنَّه حين يتوهَّج، تكتمل نواقصنا وتكتسب حياتُنا قيمة لا تضاهى.

يقول «ويليام ديمون» - أستاذ علم النفس في جامعة ستانفورد - إنَّ آفة شبابنا اليوم هي الشعور المهيمن عليهم بالسطحيَّة والفقر المعرفي والخواء الروحي. والأسوأ من ذلك أنَّ كلَّ تصاعد واتساع تشهده هذه المشاعر السلبيَّة، يقابله تراجع في الالتزام وتفاقم في الشرود والخروج عن المسار المنشود. وقد لخَّص «ديمون» هذه الحالة بقوله: «يترعرع أبناؤنا في مجتمع تحوَّلت فيه العزيمة وجلاء الهدف إلى استثناء، بدلاً من أن تكون القاعدة».

كلُّ البالغين وكذلك المراهقين في أمسِّ الحاجة اليوم إلى اكتشاف وإشعال البريق والطاقة الإيجابيَّة الكامنة في داخلهم، وبما أنَّ الخطوة الأولى تتلخَّص في استيعاب قوَّة اشتعال وتوهُّج الحماس والتميُّز، فإنَّ أبحاثنا قد كشفت عن مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها هذا الاتقاد والحضور الوهَّاج؛ ومنها:

- ينبثق البريق من داخل الإنسان، ولا يُفرَض عليه، أو يُغرَس فيه من خارجه.
- قد يأتي التوهُّج والانبثاق في هيئة مهارة، أو موهبة، أو شغف أو حماس متدفِّق، وربَّما يكون هو طريقة بعض الموهوبين للتعبير عن أنفسهم في هذه الحياة الثريَّة، وبالتالي فإنَّنا عندما نعبِّر عنه، لا نكترث بآراء الآخرين عن جدواه وقيمته، وإنَّما يكفينا أن نمارسه، أو على الأقلِّ أن نعايشه.

- لا يمتُّ الوهج بصلة مباشرة للأشياء التي نحبِّذ فعلها، كمشاهدة الأفلام أو التنزُّه على الشواطئ أو السفر أو ممارسة التمارين الرياضيَّة؛ وإنَّما هو أعمق من ذلك بكثير، فالبريق يشبه الينابيع التي تتدفَّق منها القيمة الأصيلة، والسلوكيَّات الممنهجة، والمقاصد النبيلة.

- يمتلك البريق عندما ينبثق قوَّة عارمة بإمكانها أن تؤهِّله لخلق عالم أفضل للجميع.

ومع ذلك تفرض بيئاتنا ومجتمعاتنا على الشباب توقُّعات غير منطقيَّة على غرار:

- بإمكانك أن تصبح أيَّ شيء في هذا العالم. ومثل هذه النصائح والتوجيهات، تتجاهل الاختلافات الفرديَّة من حيث طبيعة القوَّة الكامنة ومزيجها وقدرتها والمهارات الكامنة وراءها، ولهذا سرعان ما تتحطَّم أحلام الشباب نظراً لاستنادها إلى أسس هشَّة، وتوقُّعات زائفة ومُضلِّلة.

وقطعاً لا يستطيع أيُّ إنسان أن يصبح، أو حتَّى يتمنَّى لو يصبح رئيساً لدولة ما، أو مديراً تنفيذياً لأكبر شركة في العالم، فهدف كهذا لا يمكن أن يعتمد على الرغبة الشخصيَّة فحسب، وإنَّما ينبغي أن يكون مدعوماً بالحافز، والشغف الصادق، والطباع الملائمة، والقدرة الجسديَّة، والتعليم المتميِّز، والكاريزما القياديَّة، وغيرها من المهارات اللازمة لتقلُّد هذا المنصب الرفيع، والأهمُّ من هذا وذاك، هو أن يُحاط صاحب هذا الهدف بالمؤيِّدين الذين يؤازرونه ويدفعونه حتَّى يصل إلى وجهته.

عـادةً مـا يتألَّـق البريـق ويسـطع فـي سـياقات غيـر ملائمـة، فمـن المحتمـل أنَّ بعضنـا يكـون غامضـاً أو محيِّـراً، أو مُهينـاً، أو هجوميّـاً، أو مُهـدِّداً لهـم ولمكانتهـم، فمثـلاً قـد يكـون الأب يمينيّـاً محافظـاً أو رجـل صناعـة مرموقـاً، بينمـا ينشـأ ابنـه مؤيِّـداً لمنظمـات المجتمـع المدنـي أو مـن أنصـار البيئـة ومناهضـي الصناعـات الملوِّثـة للمـاء والهـواء، وقـد يكـون الابـن المولـع بالفـنِّ والموسـيقى أو عـروض الأزيـاء وصرعـات الموضـة، مصـدر إحـراج لأبيـه رجـل السياسـة أو رجـل الفكـر ذائـع الصيـت.

يتضـح مـن هـذا أنَّ الأمـر برمَّتـه مرهـونٌ بتقديرنـا لقـوَّة الشـغف ومجالـه وللنطاقـات التـي يسـتطيع أن يقودنـا إليهـا. وهنـا يبـرز دورنـا كآبـاء فـي التنقيـب عـن أيِّ بـوادر ومؤشِّـرات قـد تزيـل الغبـار عـن مكامـن الإبـداع ومواطـن الوهـج الكامـن داخـل أبنائنـا فـي سـنِّ المراهقـة ومـا قبلهـا. وبمجـرَّد أن يكتشـفوا بأنفسـهم الطاقـة المُحرِّكـة لعقولهـم وأجسـادهم، يُعيـدون اكتشـاف أنفسـهم مـن جديـد، فتنفتـح أمامهـم أبـوابُ الحيـاة المغلقـة ليستكشـفوها بمنظـور جديـد.

## الخطوة الثانية: فهم المراهق واستيعاب مميِّزاته

تسـير مجتمعاتنـا بخطـى متسـارعة تحـول دون تأمُّلنـا لأنفسـنا ولأبنائنـا المراهقيـن، ولكـن إن كنَّـا حريصيـن علـى اكتشـاف وتعزيـز مواطـن الألـق الكامـن داخلهـم، فعلينـا أولاً أن نسـتوعبَ شـخصيَّاتهم ونداعـب جوهرهـم الأصيـل.

ينـزع المراهقـون إلـى التحـرُّك في جماعـات ومحـاكاة السـلوك الجمعي، بينمـا يستكشـفون فـي الوقـت ذاتـه مزاياهـم الفريـدة، وانطلاقـاً مـن تقليدهم لأبنـاء جيلهـم وحرصهـم علـى مواصلـة السير مـع القطيـع، فإنَّهـم يتعمَّدون

إخفاء مواطن تفرُّدهم خشية أن يتعرَّضوا للنبذ أو الرفض أو تثار في وجوههم العشرات من علامات الاستفهام. إلا أنَّه في كثيرٍ من الأحيان تأبى هذه المواطن إلا أن تشقَّ طريقها وتعبِّر عن نفسها وتبرز للعيان دون إرادة من صاحبها، وربَّما رغماً عنه.

لهذه الأسباب، ينبغي على الآباء أن يفتِّشوا في أعماق أبنائهم بغضِّ النظر عن التشابهات الظاهريَّة التي قد توحي بتطابق الأبناء كافة، وتشابه بعضهم مع بعض، في هذه المرحلة العمريَّة الحرجة. راقِب ما يفعلونه في أوقات فراغهم. هل يقرؤون؟ أم يتصفَّحون الإنترنت؟ أم يصنعون الطائرات الورقيَّة؟ أم يرسمون الشخصيَّات الكرتونيَّة على الحاسوب؟

تأمَّل مواطن قوَّة ومميِّزات وملكات ابنك بحرص. هل هو هادئ أم صاخب؟ فالأولى توحي بالاحتواء الذاتي، والثانية تشير إلى التعبير الحركي، وهل هو فنان أم رياضي؟ عميق أم سريع التفكير؟ وهل لديه شغف بحلِّ المشكلات المُعقَّدة؟ أم يُحرِّكه فضوله لاكتشاف كلِّ ما يدور حوله؟ فنزعات المراهقين لا تعدُّ ولا تحصى.

قد يصعب عليك اكتشاف منابع العبقريَّة داخل ابنك المراهق وأنت تحارب على أكثر من جبهة. حلِّل مصادر التوتُّر والخلاف القائم بينكما كي يتسنَّى لك تأمُّل مزايا ابنك التي قد لا تظهر ولا تزدهر إلا في أوقات الأزمات، وعندما يواجه التحدِّيات ويعاني من الاضطراب والفوضى، فعلى سبيل المثال: اكتشف أحد الآباء أنَّ قوَّة ابنه تكمن في طاقته وتفرُّده بمهارات الجدل والتفاوض، بسبب المعاناة التي يواجهها الأب عندما يحاول إقناع ابنه ببعض الخيارات الإيجابيَّة، من وجهة نظره، فعلى الرغم من احتدام التوتُّر بين الأب والابن، استطاع الأب،

بمجـرَّد أن تبنَّـى منظـوراً مختلفـاً هدفـه اكتشـاف نطاقـات القـوَّة، اسـتطاع أن يسـتنبط قـدرات ابنـه الجداليَّـة وتَميُّـزه فـي الدفـاع عـن موقفـه، وترتيـب أفـكاره، وإقنـاع الآخريـن بسـداد رأيـه، وعلـى هـذا الأسـاس تحـرَّر الأب نسـبياً مـن توتُّـره حـول الموضوعـات محـلِّ الجـدال. قطعـاً مـا زال هنـاك قـدر مـن المجابهـة، ولكـن يعلـوه حـرص الأب علـى التأكُّـد مـن الدوافـع ومكامـن القـوَّة المُحرِّكـة لابنـه، وفـي هـذه الحالـة لـن يتعجَّـب الأب إن نضَـج ابنـه وقـرَّر أن يـدرس القانـون وأصبـح محاميـاً لا يشـقُّ لـه غبـار.

## فتِّش في دفاتره القديمة

تطـرأ علـى ابنـك الكثيـر مـن التغيُّـرات فـي سـنوات المراهقـة، الأمـر الذي يـؤدِّي إلـى نسـيان مـا كان عليـه فـي مرحلـة الطفولـة، ومـا تمخَّـض عـن تفرُّده الحالـي. ابحـث عـن بعـض الأشـخاص الذيـن عاصـروا طفولتـه (كالجـدِّ أو الجـدَّة أو مـدرِّب أو معلِّـم أو عـمّ أو عمَّـة أو جـار أو زميـل)، واسـألهم عمَّـا يتذكَّرونـه عـن ابنـك فـي هـذه المرحلـة، وعلـى الأرجـح ستدهشـك إجاباتهم. يقـول «باركـر بالمـر» فـي كتابـه «دع حياتـك تتحـدَّث»: نحـن بحاجـة إلـى اسـترجاع ذكريـات أبنائنـا فـي مرحلـة الطفولـة لأنَّهـا البوصـلات والمؤشِّـرات القويَّـة التـي تنبِّئنـا بمـا سـيكونون عليـه فـي المسـتقبل.

ومـن المهـم أن نـدرك أنَّ التوهُّـج ينطلـق فـي حيـاة المراهقيـن فـي الوقـت المناسـب تمامـاً، أي فـي الوقـت الـذي تتبلـور فيـه شـخصيَّاتهم وتتشـكَّل هويَّتهـم، ثـمَّ يبلـغ أوجـه بينمـا هـم يناضلـون للحصـول علـى الاسـتقلال ويبحثـون عـن غايتهـم فـي الحيـاة، فالوهـج الكامـن فيهـم هبـة إلهيَّـة تربـط حاضـر المراهقيـن بالمسـتقبل، وتمكِّـن الآبـاء مـن أن يـروا أبناءهـم فـي ثـوب جديـد كليّـاً، أو بالأحـرى هـو الجسـر الـذي يعبـره الآبـاء

إلـى مكنـون نفـوس أبنائهـم، ليعينوهـم علـى اكتشـاف وتعزيـز وإطـلاق العنـان لتوهُّجاتهـم الداخليَّـة.

**الخطوة الثالثة:**

## المساعدة على صقل القدرات وإيقاد الشعلات داخل ابنك

ترسَّـخت فـي مجتمعاتنـا التقليديَّـة مجموعـة مـن المفاهيـم والأنمـاط السـلوكيَّة غيـر الفعَّالـة. أحـد هـذه الأنمـاط هـو جهلنـا بشـغفنا واتجاهاتـه، ومـا يميِّزنـا، ممَّـا يجعلنـا نقضـي مراحـل حياتنـا الأولـى تائهيـن وهائميـن دون توجيـه لبوصلتنـا أو إحسـاس بجـدوى مواهبنـا، فتجدنـا نتنقَّـل بيـن وظيفـة وأخـرى، ومـن منـزل إلـى آخـر، ثـمَّ ندخـل فـي دائـرة مفرغـة للبحـث عمَّـا هـو أفضـل، أمَّـا النمـط الآخـر فهـو إدراكنـا لمواطـن شـغفنا والتوهُّـج الكامـن فـي أنفسـنا، مـع الإصـرار علـى تجاهلـه باعتبـاره عمـلاً «غيـر مسـؤول» وتغيير «غيـر مقبـول» والبحـث فـي المقابـل عمَّـا يؤمِّـن لنـا دخـلاً متواضعـاً، ويوفِّـر لنـا السـكن، ويؤهِّلنـا إلـى تأسـيس أسـرة متواضعة، ضاربيـن بمَواطِـن شـغفنا عـرض الحائـط.

ألـم يـأن الأوان لنشـقَّ لأنفسـنا طريقـاً ومسـاراً جديـداً: مسـار التوهُّـج والتألُّـق؟ لا يعنـي هـذا بالطبـع أن نحـثَّ أبناءنـا علـى التنصُّـل مـن مسـؤوليَّاتهم الأكثـر أهميَّـة، بـل أن نمـدَّ لهـم يـد العـون لينسـجوا حيـاةً حافلـة بالإنجـازات تُعلي قيمـة الخصوصيَّـة والتفـرُّد والاشـتعال الإيجابـي الممـزوج بالشـغف دون التقليـل مـن المسـؤوليَّات والالتزامـات الأخـرى. تقـول الحكمـة القديمـة: «قُـل لـي مـن تصاحـب، أقـل لـك مـن تكـون»، وتنطبـق هـذه الحكمـة بمدلولهـا الإيجابـي فيمـا يتعلَّـق بمفهـوم الوهـج والنجـاح، فالآبـاء الذيـن ينجحـون فـي اكتشـاف واحتـواء مواطـن قوَّتهـم،

يكونـون أكثـر قابليَّـة لفعـل ذلـك مـع أبنائهـم، ولذلـك وقبـل أن تشـرع فـي اكتشـاف وإشـعال فتيـل الطاقـة المتوهِّجـة داخـل أبنائـك، اسـترجع سـنوات مراهقتــك أولاً.

أنـت تمتلـك الآن رفاهيـة الرؤيـة الموضوعيَّـة؛ إذ تسـتطيع أن تـرى مـا لـم تسـتطِع رؤيتـه خـلال سـنوات مراهقتك. فهـذه السـنوات تنطـوي على مـا يسـتحقُّ التقديـر والاحتفـاء: أشـخاص اكترثنـا لأمرهـم، ولحظـات انتصـار وفخـر، ونقـاط تحـوُّل محوريَّـة، ومؤشِّـرات تُبشِّـر بوجـود نبتـة طيِّبـة وبصمـة مسـتقبليَّة سـينتفع بهـا العالـم يومـاً مـا، علـى أن تعمـد بعـد ذلـك إلـى مناقشـة ابنـك حـول رؤيتـه لمفهـوم طاقاتـه الكامنـة، إن كانـت لديـه رؤيـة مـن الأسـاس. فالحديـث الصريـح هـو أقصـر الطـرق لاكتشـاف التوهُّـج داخـل ابنـك المراهـق، ويمكنـك أن تسـتهلَّ حديثـك معـه بالأسـئلة التاليـة:

- ما أكثر ما يدفعك للقفز من سريرك بقوَّة وحماس كلَّ صباح؟
- مـا الـذي يرهبـك ويجعلـك متكاسـلاً ويعيـدك إلـى النـوم بعدمـا تسـتيقظ كلَّ صبـاح، (أحيانـاً يمنحـك الحديـث عـن الأشـياء التـي تثبـط عزيمتـه بعـض المؤشِّـرات لمصـادر الوهـج).
- إذا أُتيـح لـك أن تفعـل شـيئاً واحـداً فقـط لمـدَّة يـوم كامـل وتوَفَّـر لـك المـال والمـوارد غيـر المحـدودة، فمـاذا سـيكون هـذا الشـيء؟ ولمـاذا هـذا الشـيء دون سـواه؟
- ما الذي تهتمُّ بفعله أو تعلُّمه؟
- بأيِّ الأشخاص تقتدي، ولماذا؟

## حوار على الطريق

قـد يشـقُّ عليـك اسـتهلال الحديـث عـن التوهُّـج الداخلـي لابنـك، ولـذا ينبغـي انتقـاء اللحظـة المناسـبة التـي يُفضَّـل أن تكـون عفويَّـة وخاليـة مـن التوتُّـر، وليسـت رسـميَّة ومُدبَّـرة.

مـن أفضـل الأوقـات التـي تتحـدَّث فيهـا عـن التوهُّـج والطاقـة الكامنـة هـو أن تكونـا فـي طريقكمـا فـي مكان مـا، سـواء كنتمـا تتنقَّـلان بالسـيَّارة، أو القطـار، أو السـير جنبـاً إلـى جنـب فـي الشـارع أو فـي النـادي، فالتقـارب الجسـدي مـن دون التقابـل وجهـاً لوجـه أو التقـاء الأعيـن، أثبـت فاعليَّتـه فـي تشـجيع المراهقيـن علـى الإفصـاح عـن مكنـون صدورهـم والإنصـات لمـا يُلقَـى علـى مسـامعهم. جـرِّب الخـروج فـي نزهـة مـع ابنـك أو العمـل علـى مشـروع مشـترك تعمـلان فيـه معـاً، أو يتولَّـى أحدكمـا مهمَّـة مسـاعدة الآخـر. افعـل كلَّ مـا بوسـعك كـي تذيـب الجليـد وتحثُّـه علـى المشـاركة فـي الحديـث.

## دور البيئة في إيقاد الشعلة

قـد تظـنُّ أنَّ ابنـك لا يكتنـز وهجـاً ولا يتميَّـز بـأيِّ نـوع مـن المواهـب والطاقـات الكامنـة. حتَّـى وإن كان صحيحـاً، فهـذا لا يمنـع أن توفِّـر لـه بيئـة منزليَّـة تحثُّـه علـى إشـعال الطاقـة الكامنـة. يمكنـك مثـلاً أن توفِّـر العديـد مـن الكـرات (أو غيرهـا مـن الأدوات والألعـاب الرياضيَّـة) فـي أنحـاء المنـزل ليتمكَّـن الأبنـاء مـن ملاحظتهـا وابتـكار لعبتهـم المفضَّلـة فـي أيَّـة لحظـة. ويمكنـك توفيـر الأدوات والوسـائل الفنيَّـة، أو الاشـتراك فـي بعـض المكتبـات التـي تتيـح لهـم اسـتعارة الكتـب، أو توفيـر مسـاحة فارغـة للعـب والابتـكار والتأمُّـل والتجريـب والتدريـب، أو تتولَّـى تنظيـم تجمُّعـات

عائليــة دوريَّــة، أســبوعيَّة أو شــهريَّة، تنطــوي علــى أنشــطة وممارســات جماعيَّــة ممتعــة، كالتطــوُّع لإنجــاز عمــل مــا، أو لعــب كــرة القــدم، أو حضــور الحفــلات الموســيقيَّة.

يتذمَّــر المراهقــون أحيانــاً مــن قضــاء الوقــت مــع أفــراد الأســرة، لذلــك مــن المهــمِّ أن تســمح لــكلِّ واحــد مــن أبنائــك بدعــوة صديــق مُقــرَّب ليشــارككم لقــاء الأســرة. فمــن ناحيــة تحفِّــز ابنــك للبقــاء والتواصــل مــع كلِّ أفــراد الأســرة، ومــن ناحيــة أخــرى تتعــرَّف إلــى أصدقائــه المقرَّبيــن. تمتــاز هــذه التجمُّعــات بحريَّــة التعبيــر والمشــاركة، وتهــدف إلــى الاســتمتاع بالوقــت والتواصــل فــي المقــام الأوَّل، وتــزداد متعــة هــذه اللقــاءات إذا اســتضفتم صديقــاً أو أكثــر مــن أصدقــاء ابنــك المقرَّبيــن.

**«كثيراً ما نضلُّ طريقنا، ونفقد الثقة بأنفسنا إلى أن يأتي أحدهم ويحرِّك مواطن القوَّة الكامنة في أعماقنا؛ فندرك عندها أنَّنا نمتلك ما يستحقُّ العناية والتقدير والرعاية. وفي هذه المرحلة فقط نبدأ بملاحقة شغفنا، وإشباع فضولنا، والبحث عن إجابات لأسئلتنا، ونخرج عن نطاق راحتنا آملين أن نكتشف المزيد من الكنوز القابعة في أعماقنا».**

## الصبر مفتاح النجاح

تختلــف مراحــل اكتشــاف الشــغف الداخلــي مــن شــخص إلــى آخــر؛ يكتشــفه بعضنــا فــي مقتبــل العمــر، ويلازمــه طــوال ســنوات المراهقــة، وبعضنــا الآخــر لا يجــده أبــداً، ولا يبــدو أنَّــه ســيفعل مــن دون تحفيــزٍ وحــثٍّ ومتابعــة، وكثيــرون هــم مــن تتوهَّــج قدراتهــم وتنطلــق ومضاتهــم فــي ســنٍّ مبكِّــرة، ثــمَّ ســرعان مــا تخبــو شــعلتهم وتنطفــئ إلــى الأبــد.

على الرغم من أنَّ هذه المسارات طبيعيَّة ومتوقَّعة، فالآباء سرعان ما يصابون بخيبة الأمل عندما يتخبَّط أبناؤهم لفترة طويلة. أهمُّ ما في الأمر هو ألا تسمح لهذا الإحباط بالتحوُّل إلى غضب. فكِّر مليّاً في رحلتك أنت: متى اكتشفت وهجك الخاص؟ ما الذي حدث بعد ذلك؟ هل مررت ببعض الفترات التي ظلَّ أداؤك بها متوسِّطاً؟

يمرُّ المراهقون ببعض الفترات التي قد تبدو خالية من التوهُّج القوي، إلا إنَّهم في هذه الأثناء يخوضون عمليَّة اكتشاف، أو إعادة اكتشاف، وربَّما ترجع هذه الفترات الخاوية إلى أسباب أخرى كالتطوُّر الطبيعي للطفل، أو الصدمات النفسيَّة، أو الارتباك.

## الخطوة الرابعة: كن قائداً ومشعلاً لطاقات ابنك وفريقه

المهمَّة المثلى التي يمكن أن تتقلَّدها كوالد هي أن تكون قائداً وموجِّهاً لفريق إشعال طاقة ابنك الإيجابيَّة. يمكن لهذا الفريق أن يضمَّ بين أعضائه المزيد من الأبطال والمساندين من البيئة المحيطة، وأعضاء المجتمع الأسري والمدرسي. التشكيلة المثاليَّة للفريق هي أن تعتمد على طبيعة القوى الكامنة؛ فإن كان ذا طابع فني، فلا بدَّ أن يضمَّ الفريق بعض المخضرمين في هذا المجال كي يثروا إمكاناته. وبغض النظر عن طبيعة الوهج ونوع الموهبة: تقنيَّة كانت أم أدبيَّة أم رياضيَّة، فإنَّ الفريق لا يمكن أن يشقَّ طريقه إلا بتوجيهاتك وتنسيقك أنت وغيرك من الآباء القادرين على تعزيزه وتحفيزه. يحتاج تأسيس فريق من الأبطال إلى الاستعانة بالعديد من الآباء الجديرين بكسب ثقة واحترام وإعجاب أعضائه من المراهقين. ويتأثَّر الأبناء، لا سيَّما في مرحلة المراهقة، بالكثير من الأشخاص كالمعلِّم، والمدرِّب،

والأقارب، والأخ الأكبر سناً، والقدوة من الناجحين، وغير ذلك الكثير، فإذا لم يُعِرك انتباهه، فعلى الأرجح سيعيره إلى شخص آخر، وهنا تبرز أهميَّة إثراء الفريق بلفيف من المؤثِّرين والمؤهَّلين.

وتجدر الإشارة إلى حقيقة مهمَّة، إن كان من المهمِّ انتقاء أعضاء الفريق بعناية، فالأهمُّ أن تكون أنت قائده، فالأمر يشبه وظيفة دوام كامل بالنسبة إليك، بينما يمارس باقي الأعضاء أدواراً مؤقَّتة، والنقطة الفارقة هنا هي اطمئنان الأبناء إلى وجود آباء يعتمدون عليهم وقت الحاجة، وهذا ما يراه «بايرون إيجلاند»، الأستاذ بمعهد تنمية الطفل في جامعة «مينيسوتا»، الذي أجرى العديد من الدراسات المتعلِّقة بالآباء والأبناء، ففي حين أنَّ الانطباعات التي يتركها المراهقون تنمُّ عن عدم احتياجهم إلينا ورغبتهم في الاستقلال عنا، إلا أنَّ ذلك لا يقلِّل من أهميَّة وجودنا وانخراطنا في تفاصيل حياتهم.

## التواصل مع آباء آخرين بهدف تلقِّي الدعم

من الضروري أن يُحاط المراهقون بفريق دعم، وكذلك الحال بالنسبة إليك. اعتاد الأقارب والجيران فيما مضى أن يمارسوا هذا النوع من الدعم، وبفضل الوتيرة السريعة التي تسير بها حياتنا اليوم، كثيراً ما ينتهي بنا الحال في صوامع تعزل بعضنا عن بعض، ولهذا يشكِّل الآباء الآخرون مصدراً حيوياً للدعم نظراً إلى انهماكهم في البحث عن الطريق ذاته، ففي خضم مشاركتك في التجمُّعات المدرسيَّة غير الرسميَّة، وغيرها من الأنشطة التي تخصُّ أبناءك، تبادل أطراف الحديث مع أولياء الأمور الآخرين، وتعرَّف مشكلاتهم واتجاهاتهم ورؤيتهم لقدرات أبنائهم وتخيُّلهم

لمستقبلهم، وبينما تتعرَّف إلى غيرك من الآباء، تأكَّد من حصولك على بريدهم الإلكتروني، فمعظم الآباء يجدون صعوبة في استقطاع الوقت للمقابلة وإجراء المحادثات الهاتفيَّة، بينما لا يجدون ضيراً في التواصل الإلكتروني وتقديم النصح بسرعة.

احرص على التواصل مع آباء أصدقاء أبنائك المقرَّبين، فإن كنت ستقلُّ ابنك إلى منزل أحد أصدقائه، فتمهَّل قليلاً لتُعرِّفه بنفسك وتلقي التحيَّة على والده، وإن توفَّرت لك الفرصة لتستضيفهم في منزلك لقضاء بعض الوقت، فلا تتردَّد أبداً. ويمكنك أيضاً أن تمضي بعض الوقت معهم خلال الاجتماعات المدرسيَّة، وتذكَّر أنَّ تأسيس شبكة داعمة من الآباء قد يستغرق بعض الوقت، فلا تتعجَّل. تحرَّك خطوة خطوة، ووسِّع نطاق شبكة العلاقات قدر الإمكان.

العلاقات التي تؤسِّسها مع آباء مسؤولين ومكترثين هي المرآة التي تعكس للمراهقين صدق اهتمامك، وهي التي تجسِّد الحكمة البشريَّة في أبهى صورها، وهي بوَّابات العبور إلى مستقبل مشرق وزاخر بالنجاح. وباعتبارك قائداً لفريق التوهُّج الخاص بابنك، من الضروري أن تتقن دورك وتبقى على العهد ما حييت. وأيّاً كانت أعداد المنضمِّين إلى الفريق، فلا يمكن لأحدهم أن يحلَّ مكانك أو يلعب دورك المحوري.

**«النجاح ليس أمراً سهلاً لأنَّه يحتاج إلى عملٍ جادٍّ ومثابرة، والأهمُّ من هذا وذاك، العلاقات الملهمة، فالعلاقات هي النواة التي تقوم عليها الحياة؛ بعضها يؤثِّر فيك والآخر يتأثَّر بك».**

## الخطوة الخامسة: أشعِل الفتيل

الحفاظ على شعلة الحماس متَّقدة ليس أمر يسيراً، فالمراهقون الذين تتعدَّد أنماطهم قد ينتهي بهم الحال متأرجحين بين خمس هوايات ومهمَّات أو أكثر في وقتٍ واحد، أمَّا الذين يجتمعون حول نشاط أو هواية واحدة، فيرتقي أداؤهم صعوداً باتجاه النجاح.

ويواجه مرشدو المدارس العديد من الصعوبات في إطار جهودهم للإبقاء على شعلة حماس المراهقين متَّقدة وهم يخطِّطون لمستقبلهم، إذ يتأثَّر الأبناء في هذه المرحلة العمريَّة بالكثير من عناصر التشتُّت – التي قد تتعلَّق بالبحث عن الشهرة وجني الثروات، ومع ذلك ما زالت أمامنا فرصة لحثهم على التفتيش في أعماقهم وترتيب عقولهم وتنقية أجنداتهم من الأحلام الزائفة، ففي مقدورنا أن نبقي شعلتهم متَّقدة؛ تلك الشعلة التي تتسق مع فطرتهم الأصيلة، لا مع ما يدَّعونها لينالوا منصباً رفيعاً أو ينضمُّوا إلى فريق النخبة.

## أوقد الشعلة الكامنة بداخله

يظنُّ معظم الناس أنَّ الشعلة تتوهَّج من دون أيِّ تدخُّل من جانبنا، ولكن إذا أردنا لشعلة أبنائنا أن تبقى متَّقدة، فعلينا أن نوفِّر عناصر عدَّة أولاً:

- بيئة مشجِّعة على النمو: تأمَّل منزلك؛ هل يوجد به مكان يستطيع ابنك من خلاله أن يمارس ويُطوِّر شغفه؟ وماذا عن توفير مكان أفضل، مثل ملعب رياضي، أو مركز متخصِّص، أو استديو فنٍّ تشكيلي؟

- الوقت الكافي للنمو: يتقن العازفون استخدام آلاتهم الموسيقيَّة بالممارسة المستديمة، وعلى النهج ذاته، يحتاج المراهقون إلى وقت كافٍ للتركيز على شغفهم وتطويره.

- الالتزام بالنمو: يتغذَّى الوهج والألق على الالتزام. ساعد ابنك على عمل روتين يلزمه كل يوم (لأيام عدَّة أسبوعياً). أمَّا أن توكِل الأمر إلى المزاجيَّة أو لا تسمح له بالتدريب إلا مرَّة واحدة بين الحين والآخر، فلن يجديه هذا نفعاً على الإطلاق.

## سحر اللقاءات الأسريَّة

أثبتت الأبحاث أنَّ التجمُّع حول طاولة واحدة لتناول الطعام من أهمِّ مُعزِّزات الروابط الأسريَّة. جرِّب الأفكار التالية وأنت تتناول الطعام مع أفراد أسرتك كي تضفي على هذه الدقائق قيمة لا تضاهى:

- تبادلوا أطراف الحديث حول مجريات يومكم سواء في العمل أو المنزل، لا سيما الأحداث المتعلِّقة بنقاط توهُّج وشغف كلِّ واحدٍ منكم.

- لا تخجل من الضحك على المواقف الطريفة التي واجهتك في رحلتك الخاصَّة بالبحث عن قواك الكامنة.

- عبِّر لهم عن مصادر وأسباب إلهامك في خضم رحلتك الطويلة.

- اطرح الأسئلة التي تكشف المزيد عن مواطن التفرُّد والألق الخاصَّة بكلِّ فردٍ من أفراد أسرتك.

- استمتع باللحظات التي تقضونها معاً واحرص على استمتاعهم بها.

## ساعد ابنك على وضع خطة التوهُّج

حتَّى وإن أدرك ابنك طبيعة مكامنه القويَّة وأبعاد طاقاته الدافعيَّة، فإنَّه لن يتقدَّم كثيراً إلا بوجود خطَّة واضحة المعالم، ففي ظلِّ التقدُّم التكنولوجي المتسارع الذي نشهده، قد يكون من الصعب على أبناء هذا الجيل أن يخطِّطوا لما هو أبعد من يوم أو يومين! ومع ذلك يظلُّ التخطيط لبعض الأهداف والعمل على تحقيقها أولويَّة لا مفرَّ منها فيما يخصُّ تطوير القدرات الكامنة.

لا بدَّ أن تكون الخطَّة نابعة من استيعاب ابنك لطبيعة تميُّزه ونقاط تألُّقه، وليس من فهمك أنت، وهناك بعض الأسئلة التي تستطيع طرحها عليه لمساعدته على العصف الذهني اللازم لتكوين الخطَّة.

### استعن بالأسئلة التالية:

1. ما الذي بإمكاني فعله كي أساعدك أكثر على إشعال فتيل نجاحك؟
2. من غيري يستطيع أن يساعدك في رحلتك؟
3. ما الذي تتوقَّعه تحديداً منِّي ومن غيري؟
4. أيُّ الأماكن والبرامج التي من شأنها أن تنمِّي قدراتك؟
5. ما الجدول الأسبوعي الأكثر ملاءمةً وتحفيزاً لك؟
6. ما الأفكار التي تدور بذهنك بصدد الارتقاء بذاتك وتحقيق طموحاتك؟

## كن نموذجاً يُحتذى به

ابنك يراقبك عن كثب، فهو يلاحقك بعينيه، وينصت إلى ما تقول، وينتبه إلى ما تفعل. وانطلاقاً من ذلك، ما القدوة التي ستقدِّمها فيما يتعلَّق بشغفك وتجربتك في إطلاق طاقاتك؟ من المهمِّ أن تعرف أنَّ القدوة ليست بالضرورة إنساناً مثالياً، وإنَّما شخصٌ عاديٌّ يبذل قُصارى جهده ويعترف بأخطائه، وهو لا يخجل من سرد خبراته، كما يتعلَّم ويتطوَّر في خضم رحلته للبحث عن وهجه وإضفاء قيمة استثنائيَّة على حياته التقليديَّة.

إن كنت بصدد البحث عن مواطن شغفك، فلن تكون بحاجة إلى تجسيدها فحسب، بل والحديث عنها، فكيف تتحدَّث عن وهجك وقدراتك أمام ابنك، لا سيَّما إن لم يكن هذا الشغف محفِّزاً له بالقدر الكافي؟ حدِّثه عن العمليَّة برمَّتها وعن الأشخاص الذين ألهموك ودفعوك إلى المضيِّ قدماً. استرجع نقاط التحوُّل التي أعادتك مرَّة تلو الأخرى إلى الطريق الصحيح. اسمح لابنك أن ينهل من خبراتك؛ لأنَّه بالتأكيد سيتعلَّم منها الكثير حتَّى وإن اختلفت مواطن قوَّتك عن مواهبه ونقاط توهُّجه.

## ما يجب أن تعرفه وتفعله

1. تكمن بداخل كلِّ طفل وكلِّ إنسان شعلة أو أكثر. قد تخفت هذه الشعلة أو تبيت في سبات عميق، والمهمُّ أن ندرك أنَّها موجودة لدينا جميعاً.
2. يتعرَّض الشغف والوهج الداخلي إلى كثير من التغيُّرات؛ فقط يختلف شكل وقوَّة الوهج في سنِّ الثانية عشرة عنه في سنِّ السادسة عشرة.

3. الألــق الداخلــي لا يــزول ولا يفنــى ولا ينبثــق مــن عــدم؛ بــل يــلازم الإنســان منــذ ولادتــه وينمــو مــن خــلال التجــارب المختلفــة.

4. الوهــج الداخلــي يشــغل الشــغف ويوقــظ الحوافــز، وليــس ضروريــاً أن يكــون مصــدراً للســعادة أو المتعــة.

5. يستطيع كلُّ أب/ أم أن يوقظ ويشعل فتيل الحماس والشغف في أبنائه.

6. كلَّمــا كانــت حياتــك نموذجــاً يحتــذى بــه فــي ملاحقــة وتطويــر قدراتك، ازدادت فــرص ابنــك فــي أن ينعــم بالحيــاة ذاتهــا، إن لــم تكــن أفضل.

7. شــعلة ابنــك الكامنــة هــي لحنــه المفضَّــل وإيقاعــه الجميــل فــي الحيــاة، فذكِّــره بــه كلَّمــا تكالبــت عليــه ضغــوط الحيــاة وأنســته إيَّــاه.

8. يحتــاج ابنــك إلــى أن يُحــاط بفريــق مــن الأشــخاص الداعميــن والمشــعلين لفتيــل التوهُّــج والألــق، ويفضَّــل أن يكــون ذلــك تحــت قيادتــك أنــت دون ســواك.

9. اتَّبع شغفك وثق بطاقاتك الكامنة.

10. اســأل نفســك كلَّ يــوم: «الآن، بعــد أن عرفــت قــواي الكامنــة، كيــف يمكننــي أن أوظِّفهــا مــن أجــل تحقيــق الحلــم وتغييــر الواقــع وصنــع حيــاة أفضــل، لــي وللآخريــن؟».

**المؤلف:**

**بيتر إل بنسون**

**هو أحد أبرز المتخصصين في التنمية البشرية الإيجابية على مستوى العالم. ألهمت أعماله ما يزيد عن ٦٠٠ مبادرة تطوير شبابية في أكثر من ٤٥ ولاية، وعبر كل المقاطعات الكندية، وعلى مستوى ست قارات.**

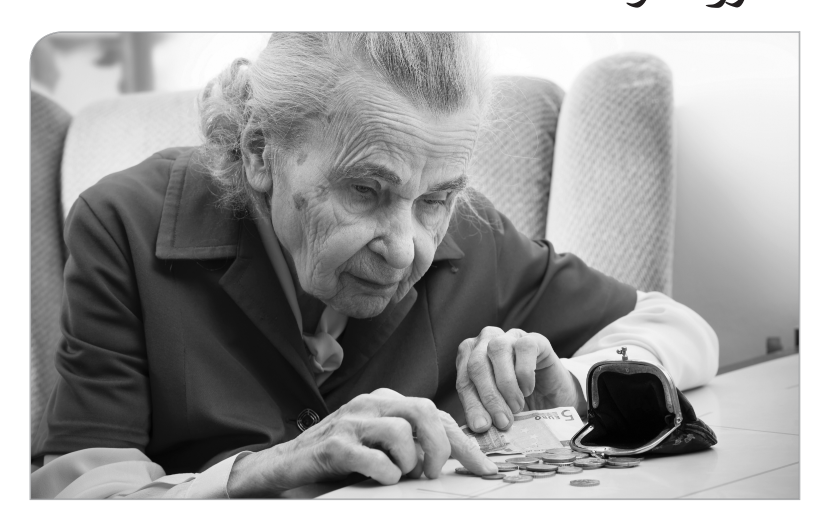



ملخصات لكتب عالميـة تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# كيف نعيش حتّى مائة عام

## الحياة والعمل في عصر المُعمَّرين

تأليـف:
ليندا جراتون
أندرو سكوت



طـول العمـر مـن النعـم العظيمـة التـي يتمتَّـع بهـا أبنـاء جيلنـا الحالـي، فنحـن نعيـش، فـي المتوسِّـط، عمـراً أطـول مـن آبائنـا وأجدادنـا، بـل إنَّ أبناءنـا وأحفادنـا سـيبلغون أعمـاراً أطـول مـن أعمارنـا. هـذه الزيـادة الحالية فـي متوسـط العمـر سيمسـنا أثرهـا جميعـاً، فعلـى مـدى مئتـي عـامٍ مضـت، ازداد متوسِّـط العمـر المتوقَّـع للإنسـان بمعـدَّلٍ منتظـم بلـغ عاميـن لـكلِّ عقـدٍ مـن الزمـن. وبـات الآن بمقـدور ملاييـن الأشـخاص أن يتطلَّعـوا إلـى حيـاة طويلـة، ممَّـا يفـرض بعـض المتغيِّـرات علـى أسـاليب وآليَّـات العمـل فـي المجتمعـات والمؤسَّسـات التـي نعيـش ونعمـل فيهـا.

## مشكلات العمر الطويل

فـي القـرن العشـرين قسَّـم علمـاء الاجتمـاع والاقتصـاد حيـاة الإنسـان إلـى ثـلاث مراحـل: مرحلـة التعليـم، ومرحلـة العمـل، ثـمَّ مرحلـة التقاعـد. وعندمـا نعـرف أنَّ متوسِّـط العمـر يـزداد، ويظـلُّ سـنُّ التقاعـد ثابتـاً نـدرك أنَّنـا أمـام مشـكلة كبيـرة، لأنَّ التقاعـد لسـنوات طويلـة يحتـاج إلـى معاشـات سـخيَّة، ممَّـا يتطلَّـب امتـداد سـنوات العمـل، ومـن هنـا يصبـح العمـر الطويـل نعمـة ومشـكلة، فـي حيـن أنَّ إعـادة هيكلـة الحيـاة علـى هـذا النحـو ليسـت أمـراً هيِّنـاً. ولنفكِّـر في الأمـر علـى هـذا النحـو: يتكـوَّن الأسـبوع مـن 168 سـاعة، وعـدد السـاعات لمـن يعيـش 70 عامـاً هـو 611 ألـف سـاعة، وعـدد السـاعات لمـن يعيـش 100 عـام هـو 873 ألـف سـاعة.

فكيـف سنستثمر هـذا الوقـت الإضافـي؟ مـاذا سـنفعل بـه؟ وكيـف سـنُرتِّب تسلسـل مراحـل حياتنـا وأنشـطتها أيضـاً؟

## التحوُّلات

أحدثـت كلٌّ مـن التكنولوجيـا والعولمـة تحـوُّلاتٍ فـي أسـاليب معيشـتنا، وهـذا مـا سـتفعله التغيُّـرات التـي نحتـاج إليهـا لتحقيـق الاسـتفادة المثلـى مـن حيـاة الأعـوام المائـة. وفيمـا يلـي بعـض المتغيِّـرات التـي نتوقَّعهـا لمـن يعيشـون عمـراً طويـلاً.

## العمل في الشيخوخة

إذا عشـت مائـة عـام، وادَّخـرت 10٪ مـن دخلـك، وتقاعـدت براتـب يبلـغ 50٪ مـن راتبـك، ففـي أيِّ عمـرٍ سـتكون قـادراً علـى التقاعـد؟ تتطلَّـب الاسـتفادة المثلـى مـن هبـة العمـر الطويـل أن يتقبَّـل كلٌّ منَّـا حقيقـة أنَّـه ربَّمـا يضطـرُّ إلـى العمـل حتَّـى يبلـغ السـبعين، وربَّمـا الثمانيـن مـن العمـر.

## وظائف ومهارات جديدة

فـي عصـر الحيـاة الأقصـر عمـراً، التـي تمتـاز بأسـواق عمـل مسـتقرَّة نسـبياً، يمكـن أن يسـتمرَّ المـرء فـي الاسـتفادة مـن المعلومـات والمهـارات التـي أجادهـا فـي العشـرينيَّات مـن عمـره طيلـة حياتـه المهنيَّـة دون أن يضطرَّ إلـى اكتسـاب مزيـدٍ مـن المهـارات. أمَّـا إن كنـت سـتواصل العمـل عشـر سـنوات إضافيَّـة أو أكثر فـي سـوق عمـل سـريع التغيُّـر، فـإنَّ حفاظـك علـى إنتاجيَّتـك لـن يتعلَّـق بزيـادة وتنميـة معلوماتـك فقـط، بـل بتخصيـص جـزءٍ مـن وقتـك لمواصلـة الاسـتثمار فـي التعلُّـم واكتسـاب مهـارات جديـدة.

- **فاعليَّة إدارتك لذاتك ومواردك:** لا يمكنك أن تنعم بحياة مهنيَّة طويلة ومربحة إذا استنزفت مهاراتك وصحَّتك وعلاقاتك ومدَّخراتك في شبابك.

## تعدُّد مراحل الحياة

الطريقة الوحيدة التي تصبح بها الحياة ثلاثيَّة المراحل واقعيَّة على مدار 100 عام هي الدخول في مرحلة ثانية طويلة وقائمة على العمل المستمر. قد يحقِّق هذا توازناً في الناحية الماليَّة، لكنَّه سيكون مرهقاً ومملاً من النواحي النفسيَّة والصحيَّة والاجتماعيَّة. من المؤكَّد أنَّ نمطاً جديداً من الحياة متعدِّدة المراحل سيفرض نفسه. تخيَّل أنَّ لديك مهنتين أو ثلاثاً مختلفة ستحرص في مرحلة ما على الادِّخار أكثر وتعمل لساعات أطول، ثمَّ تحاول في مرحلة أخرى تحقيق التوازن بين العمل والأسرة، أو تعيد تصميم حياتك لتمكِّنك من لعب دور اجتماعي وتطوُّعي إيجابي في مؤسَّستك أو مجتمعك ككل.

## ظهور مراحل جديدة

بدأت تظهر أخيراً مرحلةٌ جديدةٌ من مراحل الحياة لمن تتراوح أعمارهم بين 18 و30 عاماً. فمثلما ساعد طول العمر وتطوُّر التعليم على تعزيز مفهوم المراهقة، ثمَّة شيء ما يحدث لأبناء الفئة العمريَّة التي تعقب مرحلة المراهقة. بدأت هذه الفئة بالفعل تستعدُّ لوعود ومؤشِّرات العمر الطويل لتُبقي خياراتها مفتوحة وتستكشف بدائل جديدة، وهي بذلك تنأى بنفسها عن الالتزامات التي قطعتها الأجيال السابقة على نفسها في هذه السنِّ وتبحث عن أساليب حياة أخرى وخيارات جديدة.

فمع تزايد التحوُّلات وظهور مراحل جديدة ظهرت بعض التحوُّلات في أنماط الحياة والهويَّة، وفضلاً عن اكتساب مهارات جديدة، بدأ الجيل الجديد يعيد تشكيل طريقة قضاء وقت الفراغ، مع تراجع التركيز على الاستهلاك والاستجمام لصالح الاستثمار وبدء مشروعات جديدة.

**«العمر الطويل رحلة، لكن يحتِّم علينا خلالها أن نستعدَّ بالمزيد من العتاد للاستمتاع بمراحلها المتداخلة ومتغيِّراتها المتشابكة»**

## نهاية المراحل المتعاقبة

الحياة ذات المراحل الثلاث، التي تبدأ بالتعليم، ثمَّ التربية، وتنتهي بالتقاعد، كانت قابلة للتنبُّؤ. فعندما يقول لك أحدهم إنَّه طالب جامعي، فأنت تعرف أنَّه ما بين الثامنة عشرة والثلاثين مثلاً، وعندما تعرف أنَّه مدير تنفيذي فهو على الأرجح فوق الخامسة والثلاثين. أمَّا عندما تسمع أنَّ أحدهم صاحب مؤسَّسة، أو ابتكر تطبيقاً إلكترونيّاً في عالم الحاسبات والمعلومات، من المستحيل أن تقدِّر عمره بناءً على هذه المعلومة فقط، وهذا هو ما نعنيه بامتداد فترة الشباب، التي يمكن أن تحدث بثلاث طرق كما يلي:

**أولاً:** يتصرَّف بعض من تتراوح أعمارهم بين 18 و30 عاماً بطريقة تختلف عن الأجيال السابقة، فهم يعيشون نمط حياة أكثر مرونة وأقلَّ التزاماً حيث يفتحون باب الخيارات على مصراعيه.

**ثانياً:** بينما يمرُّ الأفراد بمزيد من التحوُّلات، فإنَّهم يحتفظون بدرجة أعلى من المرونة. يُعرِّف علماء الأحياء والنمو هذا باسم «استدامة المرحلة اليرقيَّة»؛ أي الاحتفاظ خلال مرحلة البلوغ بسمات

المراهقـة التـي تسـاعد علـى تعزيـز المرونـة والقـدرة علـى التكيُّـف وتجنُّب التشـبُّث بعـادات معيَّنـة.

**ثالثاً:** لأنَّ العمـر لـم يعـد مرحليّـاً، تنشـأ صداقـات أكثـر بيـن الفئـات العمريَّـة المختلفـة، حيـث يعيـش المنتمـون إلـى فئـات عمريَّـة مختلفـة مراحـل حياتيَّـة متشـابهة، كأن تجـد مديـراً أو موظَّفـاً فـي السـتِّين مـن عمـره، ومـا زال يتابـع أحـدث معطيـات التكنولوجيـا كغيـره مـن الشـباب.

ومـن الواضـح أنَّ مثـل هـذا المـزج بيـن الأعمـار يحقِّـق تناغمـاً وفهمـاً أكبـر بيـن الفئـات العمريَّـة المختلفـة ويسـاعد مَـنْ هـم أكبـر سـنّاً علـى الاحتفـاظ بصفـات جسـمانيَّة وسـلوكيَّة واجتماعيَّـة تنتمـي إلـى فئـة عمريَّـة أصغـر، ممَّـا ينبِّـئ بحيـاة مهنيَّـة أطـول، ومـن هنـا ذوبـان الفروقـات بيـن الفئـات وتأخُّـر المرحلـة التقاعديَّـة.

## تحدِّيات تواجِه الحكومات

مـن المهـم أن تتوجَّـه الحكومـات نحـو وضـع إطـار تنظيمـي وتشـريعي يمنـح الأفـراد خيـاراتٍ بشـأن الطريقـة التـي يُشـكِّلون بهـا المراحـل المتعـدِّدة لحياتهـم.

## تأطير لثلاثة نماذج في هذا السياق:

كـم يجـب أن يدَّخـر المـرء مـن أجـل تمويـل معـاش تقاعـده؟ ليسـت هنـاك إجابـة واحـدة عـن هـذا السـؤال، ولاستكشـاف الاحتمـالات، نقـدِّم لكـم حالـة «جـاد» و«جميـل» و«جمانـة». وُلِـد «جـاد» عـام 1945. وحياتـه نمـوذج للحيـاة ثلاثيَّـة المراحـل (تعليـم ثـمَّ عمـل ثـمَّ تقاعـد) مـع متوسِّـط عمـر يبلـغ 70 عامـاً، يتناغـم تمامـاً مـع جيلـه. انتمـى «جـاد» إلـى جيل اسـتفاد

مـن مصـادر ثلاثـة متمايـزة مـن التمويـل لمعـاش تقاعـده: معـاش حكومـي، ومعـاش مـن شـركته، ومدَّخراتـه الخاصَّـة. أمَّـا الميـزة الكبـرى الأخـرى التـي أفـاد منهـا فهـي أنَّـه عمـل لمـدَّة اثنيـن وأربعيـن عامـاً وتقاعـد لمـدَّة ثمانيـة أعـوام، فصـار لديـه أكثـر مـن خمسـة أعـوام عمـلٍ لتمويـل كلِّ سـنة مـن سـنوات تقاعـده، وهـذا يعنـي أنَّـه لـم يكـن بحاجـة سـوى إلـى ادِّخـار 4,3٪ مـن دخلـه سـنوياً، وهـي نسـبة متواضعـة وممكنـة مـن الناحيـة العمليَّـة.

أمَّـا «جميـل» الـذي وُلِـد عـام 1971، فـإنَّ الحيـاة ثلاثيَّـة المراحـل تنطبـق عليـه تمامـاً. «جميـل» فـي منتصـف الأربعينيَّـات الآن، ومـن المتوقَّـع أن يكـون متوسِّـط عمـره 85 عامـاً. اتَّبـع الرجـل المعاييـر الاجتماعيَّـة للحيـاة ثلاثيَّـة المراحـل، ثـمَّ بـدأ يكتشـف أنَّ هـذا لـن يكـون مجديـاً لـه، إذ يتعيَّـن عليـه أن يكـون علـى اسـتعداد للتغييـر والتحـوُّل والتجريـب مـن أجـل تحقيـق أمانـه الوظيفـي والاجتماعـي.

علـى غـرار «جـاد»، يريـد «جميـل» أن يوفِّـر لنفسـه معاشـاً بقيمـة 50٪ مـن راتبـه الوظيفـي، وبافتـراض أنَّـه يخطِّـط للتقاعـد حيـن يبلـغ 65 عامـاً، فيتعيَّـن عليـه أن يدَّخـر 17,2٪ مـن دخلـه كلَّ عـام. تحقيـق التـوازن هنـا أكثـر صعوبـة بالنسـبة إلـى «جميـل» لأنَّـه لم يكسـب معاشـاً مـن المؤسَّسـة، ومـن هنـا يتحتَّـم عليـه أن يُمـوِّل معاشـه بنفسـه بمضاعفـة مدَّخراتـه، وهـو علـى العكـس مـن «جـاد»، سـيعمل لمـدَّة 44 عامـاً، ويتقاعـد لمـدَّة عشـرين أخـرى، وفـي حيـن أنَّ النسـبة التقريبيَّـة بيـن سـنوات العمـل وسـنوات التقاعـد فـي حالـة «جـاد» هـي 1:5، فـإنَّ هـذه النسـبة فـي حالـة «جميـل» هـي 1:2 تقريبـاً. ولكـي يحقِّـق «جميـل» هـذا التـوازن، يبقـى أمامـه خيـاران: إمَّـا العمـل لفتـرة أطـول كـي يخفِّـف العـبء المالـي، أو التقاعـد فـي سـنِّ الـ65 والقبـول بمعـاش أقـلَّ بكثيـر.

وُلـدت «جمانـة» عـام 1998، وهـي فتـاة شـابة تنتمـي إلـى جيـل يمكـن أن تمتـدَّ أعمـار أبنائـه فـي المتوسِّـط إلـى 100 عـام، وهـي تعـرف كأبنـاء جيلهـا أنَّ الحيـاة ثلاثيَّـة المراحـل لـن تكـون مجديـة بالنسـبة إليهـم وهـم يخطِّطـون مسـار حياتهـم بشـكل مختلـف مـن البدايـة.

وبسـبب وجـود فـارق 15 عامـاً بيـن متوسِّـط عمـر «جمانـة» مقارنـة بـ«جميـل»، فإنَّهـا سـتجد أنَّ الحيـاة ثلاثيَّـة المراحـل علـى أسـاس التقاعـد عنـد سـنِّ 65 سـتكون خـارج حـدود قدراتهـا الماليَّـة، وسـيكون عليهـا ادِّخـار 25٪ مـن دخلهـا كلَّ عـام لتحقيـق معـاش بنسـبة 50٪ مـن راتبهـا النهائـي، فـإن لـم تتلـقَّ «جمانـة» أيَّ معـاش حكومـي، فسـيرتفع معـدَّل الادِّخـار الـذي تحتاجـه إلـى 31٪، وهـذا يعنـي أنَّ الحيـاة ثلاثيَّـة المراحـل مـع التقاعـد عنـد سـن الـ65 فـي إطـار حيـاة تمتـدُّ مائـة عـام يعـدُّ أمـراً يتجـاوز القـدرات الماليَّـة لأغلـب النـاس.

عندمـا يمتـدُّ العمـر، لا يكـون لـدى الأفـراد خيـار سـوى العمـل لسـنوات أطـول، فمـن دون فتـرات العمـل الأطـول هـذه، مـن الصعـب جمـع مدَّخـرات كافيـة لتمويـل تقاعـدٍ يسـتمرُّ لمـدَّةٍ تبلـغ نصـف إجمالـي عـدد سـنوات الحيـاة المهنيَّـة علـى الأقـل، ومثـل هـذه النتيجـة ليسـت غيـر مقبولـة فقـط، بـل ومنفِّـرة أيضـاً. ففكـرة امتـداد عـدد سـنوات العمـل تبـدو فكـرة مرهِقـة، ومـع ذلـك فـإنَّ النفـور الناجـم عنهـا يعـود إلـى أنَّنـا نسـتنبط توقُّعـات المسـتقبل مـن الماضـي، ونفتـرض أنَّ هيـكل الحيـاة العمليَّـة الطويلـة سـيتبع نمـوذج الحيـاة التقليديَّـة ثلاثيَّـة المراحـل، فـإذا مـا فكَّرنـا بطريقـة أكثـر إبداعـاً وتجنَّبنـا نمـوذج المراحـل الثـلاث، فـإنَّ الخيـارات سـتصبح أكثـر جاذبيَّـةً.

## بيئة العمل في المستقبل

سيكون هناك تغيير كبير يتطلَّب أن يكون الأفراد أكثر مرونة فيما يتصل بمهاراتهم وموقعهم المحتمل، وستطرأ تغيُّرات كبيرة على أصحاب الأعمال، ويتنبَّأ الخبراء بأنَّ تغيُّرات هائلة ستطال المؤسَّسات أيضاً.

في المستقبل، ستُحاط المؤسَّسات الكبرى بشبكة من المؤسَّسات الصغيرة والناشئة. هذه المنظومات التي ستتألَّف من مؤسَّسات ذات أعداد أقل وغالباً أكثر تخصُّصاً من العاملين، ستكون أماكن للتطوُّر والنمو، وقد تضمُّ بعض تلك المؤسَّسات أكثر أنواع العمل إثارة للاهتمام، ففي القطاع الدوائي مثلاً، غالباً ما تأتي الأبحاث المهمَّة والجذريَّة من مؤسَّسات صغرى متخصِّصة تركِّز على نطاق ضيِّق جداً، ولا تتخصَّص سوى في شيءٍ واحد. وتتزايد أعداد مثل هذه المؤسَّسات القادرة على المنافسة نظراً إلى أنَّ التكنولوجيا قلَّلت من عوائق الوصول إلى هذا النوع والمستوى من الأبحاث، ونتوقَّع أن تزدهر المؤسَّسات الصغيرة وتزداد قيمتها السوقيَّة، وما تلبث أن تتحوَّل إلى مؤسَّسات كبرى.

هذا وستوفِّر هذه المنظومات فرص عمل كثيرة، وستظلُّ المؤسَّسات الكبرى محتفظةً بحجمها وفرصها الإداريَّة، لكنَّ الذي سيُضاف هو التوظيف الأكثر تركيزاً ومرونة على مستوى المشروعات الأصغر حجماً. وعند النظر إلى الأعوام المائة التي يمكن أن تحياها «جمانة» وأبناء جيلها، سنجد أنَّ المرونة التي توفِّرها المنظومة الجديدة تجعل احتمالات العمل الحرِّ في مراحل معيَّنة خياراً فعَّالاً وممكناً، فالتكنولوجيا التي تربط الأفراد بمؤسَّسات ترغب في شراء مهاراتهم تصبح أكثر انتشاراً، وأرخص ثمناً، وأكثر تعقيداً.

وإضافةً إلى توفير مصادر للدخل، نتوقَّع أن تساعد تلك المنظَّمات الناس أيضاً على تحقيق التوازن بين العمل والمنزل وفي أوقات الفراغ على نحو أفضل، ففي السويد مثلاً تمَّ تخفيض عدد ساعات العمل إلى 6 ساعات يومياً، ممَّا يعني أنَّ دورة العمل اليوميَّة على مدار أربعٍ وعشرين ساعة ستحتاج إلى أربعة أدوار أو نوبات عمل، بدلاً من ثلاث نوبات.

## الأصول غير الماديَّة

تلعب الأصول غير الماديَّة دوراً جوهرياً في حياتنا، ففي حين أنَّ المال مهمٌّ جداً، لا يصبح أبداً غاية في ذاته، فنحن نكسب المال لما يمكن أن يحقِّقه لنا، وبالنسبة إلى أغلب الأفراد فإنَّ الحياة الجيِّدة هي التي تجتمع فيها عناصر متعدِّدة تشمل أسرة داعمة، وأصدقاء رائعين، ومهارات قويَّة، ومعلوماتٍ كافية، وصحَّة بدنيَّة وعقليَّة جيِّدة. وجميع هذه الأصول غير الماديَّة لا تقلُّ أهميَّة عن الأصول الماليَّة، وتلعب دوراً جوهرياً في بناء حياة مثمرة.

وقد قسَّمنا الأصول غير الماديَّة إلى ثلاث فئات هي: أصول منتجة، وأصول حيويَّة، وأصول تحويليَّة.

## الأصول المنتجة

هي الأصول التي تساعدنا على أن نكون منتجين وناجحين، ومن هنا فهي ترفع مستوى دخلنا، ومنها:

- **المعلومات والمهارات:** هي مكوِّن أساسي من مكوِّنات هذه الفئة. ففي حياة الأعوام المائة، يجب أن ينصبَّ التركيز على اكتساب

معلومـات ومهـارات عاليـة القيمـة، أي معلومـات ومهـارات مطلوبـة ومفيـدة ونـادرة، ويصعـب تقليدهـا، ومـن هنـا يصبـح مـن يمتلكونها أكثـر تميُّـزاً مـن غيرهـم، ويُفتَـرَض أيضـاً أن تَصعُـب الاسـتعاضة عن هـذه المعلومـات والمهـارات، فهـذه الميـزة الأخيـرة أكثـر عرضـة للتطـوُّر، وهـي الأكثـر تحدِّيـاً وصعوبـة فيمـا يتعلَّـق بعمليَّـة التعلُّـم والخيـارات التعليميَّـة.

- **الشبكات والعلاقات:** تشـكِّلان جانبـاً مهمّـاً مـن جوانـب الأصـول المنتجـة، ونطلـق عليهما اسـم «رأس المـال الاجتماعـي المهني»، فالعلاقـات القويَّـة تعمـل علـى تدفُّـق المعلومـات بسـهولة بيـن الأفـراد، وتسـاعد علـى تعزيـز إنتاجيَّتـك وابتكاريَّتـك. ويرجـع هـذا إلـى أنَّ العلاقـات التعاونيَّـة الوثيقـة والغنيَّـة بالثقـة والسـمعة الطيِّبـة، تتيـح لـك الوصـول إلـى جوانـب معرفيَّـة وإدراكيَّة أوسـع نطاقـاً مـن رصيـدك المعرفـي الشـخصي، وممَّـا يلعـب دوراً جوهريـاً فـي تنميـة الأصـول المنتجـة تلـك الشـبكات التـي تركِّـز علـى العمـل، وتشـمل الزمـلاء الذيـن تربـط بينهـم علاقـات قويَّـة أساسـها الثقـة.

- **سيرتك الشخصيَّة:** هـي جـزء مـن قيمـك غيـر الماديَّـة. فـإذا كنـت تتمتَّـع بسـمعة طيِّبـة، فسـيثق الآخـرون بقدرتـك علـى التصـرُّف بكفـاءة فـي مُختلَـف الظـروف. وفـي إطـار بنـاء الأصـول المنتجـة، يمكـن أن تكتسـب السـمعة الطيِّبـة أهمِّيَّـة كبيـرة؛ لأنَّهـا تمكِّنـك مـن تحقيـق حـقِّ الاسـتفادة مـن رصيـدك القيِّـم مـن المهـارات والمعلومـات بطريقـة مثمـرة وبنَّـاءة، ويمكنهـا أيضـاً أن تؤثِّـر بعمـق فـي رأسـمالك الاجتماعـي الاحترافـي.

## الأصول الحيويَّة

هـذه الأصـول تتعلَّـق بالصحـة العقليَّـة والبدنيَّـة والرفاهيـة، وهـي تشـمل علاقـات الصداقـة، والعلاقـات الأسـريَّة الإيجابيَّـة والشـراكات، إضافـة إلـى اللياقـة والصحَّـة البدنيَّـة. ويُعـدُّ اتبـاع النصائـح العمليَّـة حـول الحيـاة الصحيَّـة ركيـزة جوهريَّـة مـن ركائـز الاسـتفادة المثلـى مـن هبـة طـول العمـر، فنوعيَّـة الطعـام الـذي تأكلـه، ومقـدار مـا تتناولـه منـه، وممارسـتك تمرينـات رياضيَّـة محـدَّدة بانتظـام، كلُّهـا جوانـب مهمَّـة مـن اسـتثمارك فـي الأصـول الحيويَّـة، كمـا أنَّ التوتُّـر عـدوٌّ الحيويَّـة، فبنـاء الأصـول الحيويَّـة وتعزيزهـا يتعلَّـق إلـى حـدٍّ كبيـر بتجنُّـب التوتُّـر فـي العمـل والسـيطرة علـى أسـبابه.

إضافـة إلـى ذلـك، تسـاعدك شـبكة صداقاتـك الوثيقـة والإيجابيَّـة علـى الاحتفـاظ بصحَّتـك العقليَّـة وسـعادتك، كمـا تسـهم فـي تعزيـز أصولـك الحيويَّـة، فغالبـاً مـا تكـون علاقـات الصداقـة المتجـدِّدة هـذه متعـدِّدة الجوانـب أو بعبـارة أخـرى، فأنـت تعـرف صديقـك عبـر ظـروفٍ مختلفـة، وأدوار مختلفـة أيضـاً فـي المنـزل ومـع أسـرته، وتجمعكمـا بعـض الاهتمامـات المشـتركة، وغالبـاً مـا تكـون هـذه العلاقـات مشـحونة عاطفيـاً، أي إنـك تسـتثمر مشـاعرك وعواطفـك، وإذا انتهـت صداقتكمـا أو تغيَّـر حالهـا، فستشـعر بالانزعـاج وأحيانـاً بالحيـرة. إنَّهـا العاطفـة التـي تجلـب الدعـم الضـروري مـن أجـل تعزيـز الحيويَّـة.

**«تتطلَّب الحياة متعدِّدة المراحل من مختلف الفئات العمريَّة الاحتفاظ بسمات مرحلة الشباب من حيويَّة ومرونة وابتكار واستمتاع، لتمكين قدرات الإنسان من دعم المبادرات الجديدة»**

## الأصول التحويليَّة

عبـر حيـاة تمتـدُّ مائـة عـام، سـيمرُّ النـاس بتغيُّـرات كبيـرة وتحـوُّلات كثيـرة، فـإذا كانـت الحيـاة متعـدِّدة المراحـل هـي الطريقـة المتَّبعـة لتحقيـق التـوازن بيـن الأصـول الماديَّـة والأصول غيـر الماديَّـة، فإنَّهـا سـتتطلَّب تنمية فئـة جديـدة مـن الأصـول، وهـي الأصـول التحويليَّـة التـي تشـمل معرفـة الـذات، والقـدرة علـى الوصـول إلـى شـبكات علائقيَّـة متنوِّعـة، والانفتـاح علـى تجـارب جديـدة.

**عناصر التحوُّل:**

1. لا يحـدث التحـوُّل الناجـح إلاَّ بقـدرٍ مـن فهـم الـذات بوضعهـا الحالـي والمسـتقبلي. ويتطلَّـب فهـم الـذات اسـتقصاءً مسـتمراً للماضـي والحاضـر والمسـتقبل.

2. يحتـاج النـاس فـي المراحـل الانتقاليَّـة إلـى الوصـول لمجتمعـات جديـدة، فهـؤلاء الذيـن تمكَّنـوا بالفعـل مـن تشـكيل شـبكات ديناميكيَّـة ومتنوِّعـة، سيشـعرون بـأنَّ التحـوُّل أسـهل مقارنـةً بغيرهـم، وبفضـل هـذه الشـبكات، سـيجدون فـي السـياق الاجتماعـي الأكثـر رحابـة نمـاذج يُحتـذى بهـا وصـوراً ورمـوزاً لمـا قـد يصبحـون عليـه.

3. عمليَّـة التحـوُّل ليسـت خاملـة، فالأفـراد يفكِّـرون فـي الطريقـة التـي يتغيَّـرون بهـا، بـل ويتحرَّكـون مـن أجـل إحـداث هـذا التغييـر، وترحيبهـم بالتجـارب الجديـدة هـو مـا يضفـي علـى أصولهـم التحويليَّـة قـدراً مـن الديناميكيَّـة.

## مراحل جديدة لحياة الأعوام المائة

أن تعيش حياةً أطول فهي في نهاية المطاف هبة من الله، فخلال هذا المدى الزمني الطويل، ثمَّة فرصة لصُنع حياة هادفة وذات معنى. وبعيداً عن قيود الحياة ثلاثيَّة المراحل، نرى مراحل جديدة تخرج إلى النور لتُهيِّئ فرصاً لصنع حياة يتحقَّق فيها التوازن بين الأصول الماديَّة وغير الماديَّة. وهذه المراحل الجديدة تشمل: الاستكشاف، والإنتاج المستقل، والحافظة.

يتمثَّل أحد أكثر الجوانب اللافتة للنظر في نشأة هذه المراحل الجديدة في أنَّها غير مرتبطة بعمر. فمع الحياة متعدِّدة المراحل والطرق المتنوِّعة لتنظيم الأنشطة، لم يُعد هناك تزاوج بين العمر والمرحلة، ولذلك فإنَّ مراحل الاستكشاف، والإنتاج المستقل، وحافظة النشاطات، أصبحت مناسبة لكلِّ الأعمار.

## الاستكشاف

الاستكشاف هو فترة اكتشاف أو رحلة نكتشف خلالها شيئاً عن العالم وعن أنفسنا أيضاً. المستكشفون يرتادون العالم ليعرفوا مكنوناته وطبيعته وما يحبُّونه وما يجيدونه، ولكن لا يوجد هدف موحَّد لكلِّ المستكشفين، فبعضهم «باحثون» ينطلقون في رحلتهم من أجل التوصُّل إلى إجابة عن سؤال ما. فنرى المستكشفين يطرحون أسئلة من قبيل: «ما الأشياء المهمَّة حقاً بالنسبة إليَّ؟» و«ما الذي يهمُّني فعلاً؟» و«من أنا؟» والهدف من رحلتهم وتحوُّل نظراتهم هو مساعدتهم على الإجابة عن هذه الأسئلة. بالنسبة إلى

المستكشفين، لا يوجد سؤال واحد يوجِّههم، فهم مغامرون لا هدف محدَّد لهم سوى حياة الاستكشاف اليوميَّة، وهم يهيمون بلا وجهة محدَّدة. وعبر هذه المغامرات، يصنعون قصصاً تحكي حياتهم المستقبليَّة: ما الذي رأوه، ومن الإنسان الذي قابلوه، وماذا تعلَّموا، وماذا ومن سيُعَلِّمون.

يمكن لأيٍّ منَّا أن يصبح مستكشفاً في أيِّ عمر، لكنَّ هناك ثلاث فترات من العمر، بدءاً من سن 18 إلى 30، وفترة منتصف الأربعينيَّات، وفي سنِّ 70 إلى 80، يصبح فيها الأمر مناسباً تماماً للكثيرين من الناس. وغالباً ما تتسم هذه الفترات بتحوُّلات طبيعيَّة وحيويَّة في الحياة، وخلال هذه الأوقات، يمكن أن تؤدِّي فترات الاستكشاف دوراً توجيهياً أكبر: فهي فرصة لتقييم المواقف وفهم الخيارات على نحو أعمق والتأمُّل بدرجة أكبر في المعتقدات والقيم.

## الإنتاج المستقل

هناك مرحلة جديدة من النشاط الاقتصادي تتضمَّن إنشاء أشكالٍ جديدة من المشروعات، أو بناء أنماطٍ جديدة من المؤسَّسات والشراكات. يحدث هذا عندما يتخلَّى الأفراد عن المسارات المهنيَّة التقليديَّة، أو يبدؤون مشروعاتهم الخاصة. ومثلما هي الحال في مرحلة الاستكشاف، لا يقتصر هذا على فئة عمريَّة بعينها، إذ يمكن أن يصبح الأفراد منتجين مستقلِّين في فترات مختلفة من حياتهم. وهؤلاء لا يبحثون عن عمل، بل يخلقون فرص العمل. لا يسعى المنتجون المستقلُّون إلى بناء مؤسَّسة قويَّة يُرجى لها النموُّ والازدهار ثمَّ تُباع فيما بعد.

فهـذه الهيـاكل أسـرع تلاشـياً، ويبـرز بعضهـا فجـأة مـن أجـل اقتنـاص الفـرص. فـي هـذه المشـروعات المؤقَّتـة، ينصـبُّ التركيـز علـى النشـاط نفسـه وليـس علـى مخرجاتـه، أي يكـون التركيـز علـى تأسـيس المشـروع، وليـس بيعـه بعـد نجاحـه. وينطـوي هـذا الأمـر علـى جانـب مـن المبـادرة والمغامـرة والتجريـب. ولـذا فـإنَّ التركيـز لا يكـون علـى بنـاء كيان مؤسَّسـي وتجميـع أصـول ماليَّـة، بقـدر مـا ينصـبُّ علـى قضـاء جـزء مـن الوقـت فـي أيِّ مرحلـة مـن مراحـل الحيـاة العمليَّـة فـي المشـاركة فـي عمـلٍ مسـتقلٍّ ذاتيـاً مثـل: صُنـع منتـج أو ابتـكار خدمـة أو بنـاء فكـرة، ولـذا فـإنَّ مرحلـة الإنتـاج المسـتقل تعتبـر فتـرة بنـاء الخبـرة والتعلُّـم والإنتـاج.

ونظـراً إلـى أنَّ هـذه الفتـرة تتسـم بقلَّـة الالتزامـات نوعـاً مـا، فهـي مرحلـة تتحمَّل الإخفـاق دون قلـق مـن التبعـات المترتِّبـة علـى ذلـك، وتتيـح طبيعـة المغامـرة فـي فتـرة الإنتـاج المسـتقل أيضـاً قـدراً وفيـراً مـن التعلُّـم المفيـد عـن طريـق الفعـل: هل يمكـن زيـادة التمويـل المطلـوب؟ هـل يمكـن الحصـول علـى المـوارد التشـغيليَّة التـي تحتـاج إليهـا؟ هـل تضـمُّ علاقاتـك عـدداً كافيـاً مـن الأشـخاص الذيـن يمكنك الاقتـراض منهـم أو الحصـول علـى دعمهـم ومشـورتهم للانطـلاق بمبادرتـك؟ وكلُّ هـذه أصـول غيـر ماديَّـة يمكنـك الاسـتثمار فيهـا مـن منظـور عملـي. وكذلـك يولـي المنتجـون المسـتقلون جُـلَّ اهتمامهـم لتحقيـق إنجـازات، وبنـاء سـمعة طيبـة باعتبارهـم أناسـاً مهتمِّيـن بالإنجـازات وقادريـن علـى تجـاوز العقبـات.

## حافظة النشاطات

نَمُـرُّ بأوقـاتٍ يتـمُّ فيهـا التركيـز علـى نشـاط واحـد، كلعـب دور مؤسَّسـي كبيـر، أو بنـاء مشـروع، أو الاستكشـاف أو التفـرُّغ للتعليـم مـن جديـد. وهنـاك أوقـات يريـد الأفـراد خلالهـا ممارسـة مجموعـة مـن الأنشـطة فـي

وقـت واحـد، وهـذه حافظـة يلتـزم الإنسـان مـن خلالهـا بعـدَّة أنشـطة فـي آن واحـد. ومثلمـا هـي الحـال بالنسبة إلـى المراحـل الجديـدة، فـإنَّ الأمـر هنـا لا يعتمـد علـى السـن، بـل يمكنـك أن تبنـي حافظتـك فـي أيِّ مرحلـة مـن حياتـك المثمـرة. عندمـا يحقِّـق المـرء نجاحـاً بانتقالـه إلـى مرحلـة الحافظـة، فإنَّـه يفعـل ذلـك لأنَّـه قـادر علـى تغييـر وجهتـه والنظـر إلـى حياتـه المهنيَّـة باعتبارهـا تطـوُّراً للكفـاءات والقـدرات وليسـت تراكمـاً للمناصـب، فالانتقال مـن العمـل بـدوام كامـل إلـى مرحلـة الحافظـة يتطلَّـب مرونـةً فـي القـدرات العقليَّـة وأنماطـاً عمليَّـة لا يمكـن للحيـاة ثلاثيَّـة الأبعـاد وحدهـا أن تلبِّيهـا.

مـن ينتقلـون إلـى مرحلـة الحافظـة بنجـاح، يفعلـون ذلـك لأنَّهـم يتَّخـذون الترتيبـات اللازمـة فـي وقـت مبكِّـر، ويبـدؤون التجريـب فـي مشـروعات صغيـرة الحجـم فـي الوقـت الـذي يواصلـون فيـه عملهـم بدوام كامـل، وربَّمـا يبـدؤون التجربـة بالمشـروعات التـي يكـون لديهـم اهتمـام بهـا، ويحـذون حـذو الأشـخاص الذيـن يعيشـون مرحلـة الحافظـة كمـا يتصوَّرونهـا، ويبـدؤون فـي التحـوُّل مـن الشـبكات المؤسَّسـيَّة الداخليَّـة إلـى شـبكات خارجيَّـة أكثـر تنوُّعـاً. ومـع اتسـاع نطـاق هـذه الشـبكات، فإنَّهـم يرتبطـون بالمزيـد مـن الأفـراد عبـر مجموعـة كبيـرة مـن الأنشـطة، وبنـاء سـمعة ومهـارات يمكـن نقلهـا عبـر القطاعـات وتوصيلهـا بسـهولة إلـى الآخريـن، ويعتبـر هـذا النقـل للمهـارات والإنجـازات علـى نطـاق أوسـع بمثابـة الإعـداد الضـروري لمرحلـة الحافظـة.

## التعليم وطول العمر

التعليـم والتعلُّـم مسـألة جوهريَّـة مـع امتـداد متوسِّـط العمـر. بالنسـبة إلى كثيـر مـن الأفـراد، سـتمتدُّ سـنوات الدراسـة الجامعيَّـة، وسـتصبح الدرجات

العلميَّة أوسع نطاقاً، إذ ستشمل المزيد من المحتوى التجريبي. وسيحصل المزيد من الأفراد على مؤهِّلات دراسيَّة عليا وعلى تدريب مهني متميِّز، كما سيشهد التعليم مزيداً من الابتكار، ولن يكون ذلك مجرَّد زيادة في سنوات التعليم في مرحلة مبكِّرة، بل سيكون استثماراً جادّاً لحياة لاحقة مع تعلُّم الأفراد تخصُّصات جديدة، بحيث يتسنَّى لهم التكيُّف مع بيئة العمل المتغيِّرة وإنعاش عقولهم وتحفيزها. ومن المرجَّح أن يتسع نطاق المؤسَّسات التعليميَّة والشهادات الأكاديميَّة والمهنيَّة على نحو ملحوظ.

لدعم من سيعيشون حياة أطول، هناك أربع مهام تنتظر المؤسَّسات التعليميَّة، هي: كيفيَّة دمج تقنيات تكنولوجيَّة تعليميَّة حديثة مع التعلُّم التجريبي، وكيفيَّة إزالة الحواجز الفاصلة بين الفئات العمريَّة، وكيفيَّة التفكير بطرق تعليم الإبداع والابتكار والتعاطف الإنساني والمشاركة الوجدانيَّة، وكيفيَّة التوسُّع في تخصُّصات العمل بما يضمن فوز التعليم في سباقه مع التكنولوجيا.

وسيكون لامتداد متوسِّط العمر انعكاساته على العلاقة بين التعليم والعمل. فمن ناحية المناهج الدراسيَّة، سيزيد الاهتمام بالتعلُّم التجريبي حيث يمارس الطلاب أنشطة عمليَّة تُنمِّي لديهم تعاطفاً أعمق وقدرةً أكبر على الإبداع، وستكون لديهم القدرة على تعلُّم كيفيَّة إصدار الأحكام السديدة واتخاذ القرارات الصائبة في أوقات الغموض وانعدام اليقين، وفي الوقت نفسه سيقرِّر مزيدٌ من الأفراد إثراء تجاربهم وخبراتهم التعليميَّة قبل التحاقهم بالعمل لدى مؤسَّسة ما.

وسيُبقون على خياراتهم مفتوحة عن طريق الاستكشاف والإنتاج المستقل، وسيسعون لاكتساب خبرات جديدة، وصقل مهاراتهم، وسيفعلون ذلك قبل تفرغهم للتعليم أو بعده. والمؤسَّسات التعليميَّة مهيَّأة لتوفير متطلَّبات المرحلة الأولى التقليديَّة من الحياة ثلاثيَّة المراحل، لكنَّنا نعتقد أنَّ الأمر لن يكون سهلاً بالنسبة إلى المؤسَّسات عندما تحاول تلبية تطلُّعات من سيعيشون حياة متعدِّدة المراحل في نفس الوقت الذي تحافظ فيه على قدرتها للمنافسة مع الدورات الدراسيَّة المفتوحة على الإنترنت وغيرها من نظم التعلُّم الإلكتروني سريع النمو.

## المؤسَّسات ومتوسِّط العمر الطويل

لا تُشكِّل رغباتُنا وأمنياتُنا وحدها سياق حياتنا العمليَّة، وإنَّما تُشكِّلها كذلك ممارسات المؤسَّسات وعمليَّاتها وثقافتها وقِيَمُها. ستشهد العقود القادمة عمليَّة تفاوض ومساومة بين المؤسَّسات والأفراد في ظلِّ سعي المجتمع لإعادة تشكيل أنماط الحياة، وفي سبيل تلبية المؤسَّسات احتياجاتها من الأيدي العاملة، سيتعيَّن عليها إعادة صياغة سياساتها على نحو جوهري، فمثلاً:

- هناك ضرورة لتحقيق التوازن في الخطاب المؤسَّسي بين الأصول الماديَّة وغير الماديَّة. فمن المفيد الاعتراف بالأصول غير الماديَّة وتحديدها.
- تحتاج المؤسَّسات إلى دعم التحوُّلات التي تعتري حياة موظَّفيها والاعتراف بها، مع الاعتراف بالمتطلَّبات العميقة التي ستحتاج إلى تلبيتها من أجل تطوير وحماية المهارات التحويليَّة مثل: التدريب لتعزيز المهارات التحويليَّة، وضمان قدرة الموظَّفين

علـى بنـاء شـبكات ديناميكيَّـة ومتنوِّعـة، ودعـم معرفـة الـذات مـن خـلال التقييـم المتبـادل بيـن الزمـلاء.

- سـيتعيَّن علـى المؤسَّسـات إعـادة صياغـة الممارسـات والعمليَّـات التـي تنطـوي عليهـا المهـن المؤسَّسـيَّة لتناسـب التحـوُّل مـن المراحـل العمريَّـة الثـلاث إلـى المراحـل الحياتيَّـة المتعـدِّدة.
- هنـاك أيضـاً ضـرورة لتغييـر السـلوكيات والثقافـة المؤسَّسـيَّة المتعلِّقـة بالعمـر وتفاعـل الأجيـال وتعديلهـا لتتوافـق مـع جميـع الفئـات العمريَّـة.
- وعلـى المؤسَّسـات قبـول التجريـب وتقديـر قيمتـه، سـواءً فـي ممارسـات العمـل أو فـي مؤهِّـلات وخبـرات مـن يتقدَّمـون لشـغل الوظائـف الجديـدة.

## الاستعداد لرحلة الأعوام المائة

نحـن نشـهد تحـوُّلاً اسـتثنائياً لـم يسـتعد لـه سـوى قليليـن، وسـيكون هبـةً حقيقيَّـةً إن اجتزنـاه بوعـيٍ وكفـاءة. وقـد يتحـوَّل إلـى مشـكلة مُزمنـة إن تجاهلنـاه ولـم نفهـم أبعـاده. وأوَّل مـا علينـا إدراكـه هـو أنَّ الماضـي ليـس مؤشـراً علـى التنبُّـؤ بالمسـتقبل، وأنَّ المشـكلات التـي سـتواجهنا كثيـرة، لكـنَّ الخيـارات والابتـكارات والبدائـل المتاحـة أكثـر. ومثـل أيِّ تحـوُّل جـذري فـي تاريـخ البشـريَّة، فـإنَّ العمـر الطويـل الـذي يبـدو للأفراد فرصـةً، يخلـقُ للمجتمعـات وإداراتهـا الصحيَّـة والاقتصاديَّـة والاجتماعيَّـة قيـوداً وتحدِّيـاتٍ جديـدة. وكغيـره مـن التحـوُّلات التـي تواجههـا البشـريَّة، يمكـن تجاهـل الظاهـرة والرضـوخ لنتائجهـا لاحقـاً، ويمكـن التفاعـل معهـا

واستثمار الدروس المستفادة، واستشراف العواقب المتوقَّعة، وتحويل ما سيترتَّب عليها من مشكلات إلى استثمارات وابتكارات، وكما أنَّ رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، فإنَّ رحلة مائة عام تحتاج إلى اتخاذ خطوات متتالية تجعل هذه الهبة العُمْريَّة واقعاً ملموساً.

**المؤلفان:**

**ليندا جراتون**

**أستاذة الممارسات الإدارية بكلية لندن للأعمال، ويعتبرها مفكرو التجارة والأعمال واحدة من أفضل خمس عشرة امرأة في مجالها على مستوى العالم.**

**أندرو سكوت**

**أستاذ الاقتصاد بكلية لندن للأعمال وزميل كلية «أُول سولز» في جامعة أكسفورد ومركز بحوث السياسات الاقتصادية.**




ملخصات لكتب عالميـة تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# الطريق إلى بناء شخصية إنسانية

تأليـف:

ديفيد بروكس



## الاستراتيجيَّة هي الأساس

يقضـي كل امـرئٍ منَّـا وقتـاً طويـلاً فـي تنميـة مهاراتـه المهنيَّـة، لكنَّنـا لا نملـك أفـكاراً واضحـةً عـن المصـادر التـي نسـتمدُّ منهـا معنـىً لحياتنـا، ومـن ثـمَّ فإنَّنـا نجهـل فـي أي اتجـاه ينبغـي أن نوجِّـه هـذه المهـارات، وأي مسـار مهنـي سـيكون الأسـمى والأفضـل لنـا علـى المـدى البعيـد. هنـاك أمـورٌ كثيـرة نفعلهـا ويستحسـنها الآخـرون، بغـضِّ النظـر عمَّـا إذا كانـت هـذه الأفعـال تناسـبنا أم لا، كمـا أنَّنـا نتسـرَّع فـي إصـدار الأحـكام علـى الآخريـن، وذلـك حيـن لا نضـع فـي حسـباننا سـوى قدراتهـم الفنيَّـة، أو مظاهرهـم الخارجيَّـة، متناسـين بقصـد أو مـن دون قصـد، أن ننظـر ونركِّـز علـى قيمتهـم وقيمهـم، وهـذا يعنـي أنَّنـا لا نملـك اسـتراتيجيَّات للنمـو وبنـاء شـخصيَّاتنا، علـى الرغـم مـن أنَّنـا فـي ظـلِّ غيـاب اسـتراتيجيَّة للبنـاء والتطـوُّر والنمـو، سـنواجه الكثيـر مـن المعانـاة والتيـه فـي طريـق الحيـاة.

## أهميَّة السمات الأخلاقيَّة

التواضـع هـو التحـرُّر مـن الحاجـة إلـى إثبـات تفوُّقـك طـوال الوقـت، أمَّـا الأنانيَّـة والغـرور فينبعـان من تغليـب المصلحـة الشـخصيَّة، والتنافسـيَّة، والتعطُّـش إلـى الاختـلاف عـن الآخريـن، حتَّـى وإن كان اختلافـاً شـكلياً

ومظهرياً بلا عمق إنساني وقيمة حقيقيَّة، وتنبع أهميَّة التواضع من ارتباطه بالاحتفاء المفرط بالذات واكتشاف ضرورة مواصلة التعلُّم لأنَّنا ما زلنا نجهل الكثير عن أنفسنا وعالمنا، ونجهل أكثر عن الآخرين ونظرتهم إلى عالمهم أيضاً، وهكذا يقودنا التواضع إلى الحكمة، لأنَّ الحكمة ترتبط بالوعي المعرفي أكثر من ارتباطها بمجرَّد مزيج من المعلومات. الحكمة سمةٌ أخلاقيَّة ترتبط بإدراك بعض ما نجهله، واكتشاف طرق مبتكرة لسدِّ ثغرات الجهل وعدم اليقين، وتوليد أسئلة جوهريَّة ومحاولة البحث عن إجابات طبيعيَّة وغير مفتعلة لها. اليوم يرى كثيرون منَّا حياتهم في صورة رحلة عبر العالم الخارجي لارتقاء سلَّم النجاح. عندما يفكِّر المرء في إحداث فارق، فغالباً ما يخطر له أن يحقِّق شيئاً على مستوى العالم الخارجي، كأن يقدِّم خدمة يكون لها تأثير في المجتمع، أو أن يبدأ مشروعاً وينشئ مؤسَّسة ناجحة، أو أن يؤدِّي عملاً نافعاً للبشريَّة. معظم من يتمتَّعون بالحكمة الإنسانيَّة، والتواضع الأخلاقي الجم، يصفون حياتهم بالرحلة، لكنَّهم إلى جانب ارتحالهم بالعالم الخارجي، يستشعرون ويعيشون رحلة أخرى في داخلهم؛ رحلة يطلقون عليها مواجهة الذات.

يفترض هؤلاء الحكماء الباحثون عن ذواتهم أنَّ عمق النفس البشريَّة منقسمٌ إلى شقَّين: شقٌّ غنيٌّ بالمواهب، وشقٌّ يعاني من نقاط الضعف والنواقص، فإذا غضَضنا الطرف عن نواقصنا، وأغوتنا مواهبُنا، فإنَّنا نُفسِدُ جزءاً جوهرياً من أنفسنا، وقد يعني هذا أنَّنا لن نكون على القدر الذي نريده ونستحقُّه من الصلاح، وربَّما نفشل لسبب قد لا نعرفه إلا متأخِّرين. كثيرون في هذا العالم هم من يفشلون ويقرِّعون أنفسهم من دون أن يدركوا سبب فشلهم. أمَّا الحكماء والناضجون

فيدركون أنَّ الدراما جزءٌ من الحل، وأنَّ المعاناة المحيطة برحلة ارتقاء سُلَّم النجاح مهمَّة، هذا فضلاً عن أنَّ كفاحهم الداخلي ضد مواطن ضعفهم يشكِّل نوعاً آخر من الدراما التي تدور حياتهم في فلكها.

مشكلتنا الأساسيَّة، نحن بني البشر، هي اعتبار أنفسنا محوراً لكل شيء حولنا، ومحوريَّة النفس هذه تدفعنا إلى اتجاهات عدَّة مؤسفة: تؤدِّي إلى الأنانيَّة، تلك الرغبة التي تحدونا لاستغلال الآخرين من أجل الوصول إلى غاياتنا الشخصيَّة؛ وتؤدِّي إلى الكبرياء المفرط، أي التكبُّر والرغبة في اعتبار أنفسنا متفوِّقين على كل من حولنا؛ وتؤدِّي إلى تجاهل نواقصنا وتبريرها، وتضخيم فضائلنا، والحقيقة أنَّ معظم الناس يميلون إلى مقارنة أنفسهم بمن سواهم، ولا ينفكُّون يرون أنفسهم أفضل قليلاً، ودائماً ما يبحثون عن التقدير، ويشعرون بحساسيَّة مؤلمة تجاه أي تجاهل أو عدم اهتمام بالمكانة التي حقَّقوها لأنفسهم.

**«يعيش الإنسان الحكيم وفق منظور يتسق ويتفق مع الطبيعة البشريَّة من دون أن يصطدم بها»**

## فضائل نقاط الضعف

يتصف الأشخاص المتواضعون بالواقعيَّة الأخلاقيَّة؛ لأنَّهم يدركون أنَّ الشخصيَّة تُبنى عبر رحلة الكفاح ضد نقاط الضعف، ولا داعي للاندهاش من طرح هذه الفكرة الإنسانيَّة المؤثِّرة، وهي أنَّ نقاط ضعفنا تفيدنا في حياتنا مثلما تفعل نقاطُ قوَّتنا، وهذه هي أبرز العوائد التي سنحقِّقها لحظة اكتشافنا وإدراكنا لواحدة أو أكثر من نقاط ضعفنا:

- وهبنا الله عدداً من نقاط القوَّة لنساعد بها الآخرين، وأنعم علينا بعددٍ آخر من نقاط الضعف لنبتغي مساعدة الآخرين. نقاط ضعفنا هي التي تجعلنا كائناتٍ اجتماعيَّة وجزءاً من كل، والسعادة الحقيقيَّة لا تتشكَّل ولا تدوم إلا عندما ننتمي إلى أسرة أو مؤسَّسة أو مجتمع، أو إلى العالم الواسع؛ شرقه وغربه.

- كلُّنا بحاجة إلى مساعدة خارجيَّة تُنقذنا وتعيدُ توجيهنا إذا أخطأنا، وتبثُّ فينا مزيداً من الطاقة والحماس عندما نحتاج إلى التحفيز، ومن الطبيعي أن نرفض أي دعم خارجي يشدُّ من أزرنا، إذا ما عشنا في حالة من الوهم بأنَّنا كاملون ومتفوِّقون وفي غنى عن المؤازرة والتلاحم داخل بيئتنا.

- إدراكنا لنقاط ضعفنا يجعلنا حذرين ومنتبهين إلى ما يحيق بنا من مخاطر، ويجعلنا نتأهَّب للمستقبل ونخطط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها، وبهذا المعنى فإنَّ نقاط الضعف هي حافزنا الأول إلى التجريب والمخاطرة، وهي من أقوى الدوافع الكامنة للتعلُّم المستمر، ونقل الخبرات من شخص إلى آخر، ومن جيل إلى جيل.

- ومن الفوائد العمليَّة لاعترافنا بضعفنا؛ الاهتمام بالتخصُّص في مجالات محدَّدة ودقيقة لا يتقنها غيرنا، وذلك بعد إدراكنا لحقيقة أنَّ الإلمام بكل المهارات والمعارف واستخدام كل القدرات يُبقينا في دائرة الضعف، ويحرمنا من التكامل مع المنظومات الاجتماعيَّة الأخرى، ومن ثمَّ يَضعُف ذكاؤنا الفردي بسبب اضمحلال رأسمالنا الاجتماعي بسبب التواكل والاعتماد غير المُتبادَل.

هـذه كلُّهـا حقائـق مؤكَّـدة مـن حقائـق علـم النفـس الاجتماعـي، فليـس هنـاك مـن يريـد أو يسـتطيع أن يكافـح ضـد مواطـن ضعفـه وحيـداً أبـداً، لأنَّـه ليـس بوسـع أي شـخص إحـكام السـيطرة الكاملـة علـى نفسـه، فـالإرادة الفرديَّـة والمنطـق والتعاطـف والتفاهـم فضائـل إنسـانيَّة رائعـة، لكنَّهـا تصبـح أكثـر روعـة وتمكينـاً إذا مـا كافحـت وانتصـرت علـى الأنانيَّـة والكِبْـر والطمـع وخـداع الـذات، وليـس مهمـاً أن تكـون ناجحـاً فـي نظـر الآخريـن، أو إنسـاناً عاديـاً، بـل المهـم هـو أن يكـون لديـك الاسـتعداد لخـوض هـذا الكفـاح الأخلاقـي ضـد نقـاط ضعفـك التـي تـوازي حاجتـك إلـى النمـو والنضـج ومعايشـة الحكمـة العمليَّـة.

## استدعاء النفس

فـي خطابـات حفـلات التخـرُّج نـرى ونسـمع المتحدِّثيـن ينصحـون الخريِّجيـن بـأن يتَّبعـوا شـغفهم، وأن يثقـوا بمشـاعرهم، وأن يُمعنـوا التفكيـر حتَّـى يجـدوا غايتهـم فـي الحيـاة. الافتـراض الـذي تقـوم عليـه هـذه النصائـح هـو أنَّ المـرء حيـن يحـاول اكتشـاف الكيفيَّـة التـي يريـد أن يعيـش بهـا حياتـه، يجـد الإجابـات فـي أعمـاق نفسـه، وعليـك هنـا أن تطـرح أسـئلة بعينهـا مثل:

- ما الغاية التي أسعى إليها في حياتي؟
- مـا الأمـور التـي أُكـنُّ لهـا كل التقديـر، ولا أفعلهـا إرضـاءً لمـن حولـي أو لإثـارة إعجابهـم؟

ثـمَّ تضـع الأهـداف، وتحـدِّد بعـض أدوات القيـاس لمواصلـة سـعيك باتجـاه تحقيـق هـذه الأهـداف، علـى أن تسـتخدم اسـتراتيجيَّة مناسـبة تسـاعدك علـى التمييـز بيـن الأمـور التـي تُقرِّبـك مـن تحقيـق هدفـك، وبيـن

الأمور التي تبدو للوهلة الأولى مُلِحَّة رغم أنَّها مزعجة وتقود نحو مزيد من التشتيت، فإذا حدَّدت لنفسك غاية واقعيَّة في مرحلة مبكرة، ونفَّذت استراتيجيتك بمرونة، فإنَّك ستعيش حياةً هادفة، وتكون بهذا قد اخترت طريقك وحدَّدت مصيرك بنفسك.

هذا هو الأسلوب الذي ينظِّم به الناس حياتهم في عصر استقلال الذات الذي نعيشه، لكنَّ هناك من يستخدم أسلوباً آخر مختلفاً لتنظيم حياته، وهو أسلوب كان شائعاً في الماضي، ووفقاً لذلك الأسلوب، عليك أن تطرح على نفسك أسئلةً من قبيل:

- ماذا تريد منِّي الحياة؟
- ما الذي تحثُّني وتساعدني ظروفي على تحقيقه؟

ولكنَّنا في هذا النموذج لا نبني حياتنا الخاصَّة، بل الحياة هي التي تستدعينا وتختارنا قبل أن نختارها، لأنَّ مثل هذه الإجابات المهمَّة لا تنبثق من داخلنا، بل تأتينا من الخارج.

## الانتصار على الذات

نعيش اليوم في ظلِّ ثقافة تكفل التعبير عن الذات، فنحن نثق بنزعاتنا الداخليَّة، ونرتاب في القوى الخارجيَّة التي تسعى إلى كبت هذه النزعات، فإذا كنت ترغب في حياة جديرة بالاحترام، عليك أن تجعل جهازك العصبي حليفاً لا عدواً لك، فتغرس عادات معيَّنة في داخلك بحيث تصبح فطريَّة وغريزيَّة.

الشخصيَّة هي توليفة من الطبائع المغروسة والسلوكيَّات المكتسبة

والمشـاعر والرغبـات التـي نشـعر بهـا يوميـاً، فـإذا أحسـنت التصـرُّف، فسـتصبح شـخصيتُك صالحـة، وعندمـا تغيِّـر سـلوكَك فأنـت تُعيـد تشـكيل عقلـك فـي النهايـة.

تقـوم اسـتراتيجيَّة بنـاء الشـخصيَّة علـى مبـدأ أنَّنـا لا نسـتطيع مقاومـة رغباتنـا علـى الـدوام، وإن كان باسـتطاعتنا تغييـر رغباتنـا وإعـادة تشـكيلها بالتركيـز علـى مشـاعر الحـبِّ السـامية فـي داخلنـا. ركِّـز علـى حبِّـك لأطفالـك، وعلـى حبِّـك لوطنـك، فكِّـر فـي حبِّـك للفقـراء وتعـوَّد مـؤازرة الضعفـاء والمظلوميـن ليتحـوَّل العطـاء إلـى فعـل مثيـر للبهجـة، وسـترى كل مـن تحـبُّ فـي سـلام ورخـاء.

## الاعتدال

الاعتـدال فضيلـة كثيـراً مـا نُخطـئ فـي فهمهـا، فالاعتـدال ليـس مجـرَّد اكتشـاف وتحديـد نقطـة وسـطيَّة تقـع فـي منتصـف المسـافة بيـن قطبيـن متنافريـن، ولا يعنـي مجـرَّد الرصانـة والاتـزان والاسـتقرار النفسـي، وليـس مجـرد طبيعـة خاليـة مـن المشـاعر المُتضارِبـة أو الأفـكار المتصارعـة، بـل هـو علـى النقيـض، حيـث يقـوم الاعتـدال علـى الوعـي بحتميَّـة الصـراع، فـإذا كنـت تظـنُّ أنَّ العالـم يمكـن أن يحيـا فـي تناغـم دائـم، فأنـت لسـت بحاجـة إلـى الاعتـدال، وإذا كنـت تظـنُّ أنَّ كل سـماتك الشـخصيَّة يمكـن أن تشـكِّل نسـيجاً واحـداً ومتناغمـاً، فـلا تنتظـر وإمكانـك أن تحـثَّ الخطـى إلـى تنميـة ذاتـك وتحقيقهـا، وإذا كنـت تعتقـد أنَّ القيـم الأخلاقيَّة تسـير كلُّها باتجـاه واحـد، وأنَّ كل الأهـداف يمكـن بلوغهـا بالسـير علـى درب واحـد مفتـوح ومباشـر ومسـتوٍ، فلسـت بحاجـة إلـى أن تكـون معتـدلاً كذلـك. يمكنـك أن تنطلـق باتجـاه الحقيقـة بأقصـى سُـرعة ممكنـة، فالاعتـدال يقـوم

على فكرة استحالة توافق الأشياء أو تناغمها، وهذا يعني أنَّ الشخصيَّة تشبه أرض المعركة التي تتصارع فيها صفات متنافرة، ورغم تنافرها يبقى لكل منها قيمتها.

يسعى الإنسان المعتدل إلى إجراء سلسلة من الترتيبات المؤقَّتة من واقع الموقف القائم في اللحظة الحاضرة، ممَّا يساعده على الموازنة بين الرغبة في الأمان والرغبة في المخاطرة من ناحية، وبين الدعوة إلى التحرُّر والحاجة إلى التحفُّظ من ناحية ثانية، كما يميل الشخص المعتدل إلى التحلِّي بشخصيَّة منضبطة، تتراجع أحياناً لفهم كل وجهات النظر المتعارضة، ثمَّ لا تلبث وأن تقدِّر ميزات كل منها.

## التحكُّم في الذات

قد نرى في الآخرين وأحياناً في أنفسنا جانباً هشاً يمكن أن نسمِّيه الافتقار إلى الشجاعة والاجتهاد والمثابرة، ممَّا يؤدِّي بنا إلى الإخفاق، لكنَّنا لا نلاحظ موطن الضعف الخفي والأكثر خطورةً والمتمثِّل في كون معاييرنا خاطئة، وأنَّنا لم نلمس بعد؛ ماهيَّة وجوهر الصواب؛ فالسلوك الصحيح لا يقتصر على مجرَّد معرفة الصواب، بل ويشمل الدافعيَّة والمشاعر العاطفيَّة المحرِّكة للجانب الاخلاقي في كياننا للإقدام وفعل الصواب أيضاً.

ينزع معظم بني البشر إلى التصرُّف على سجيَّتهم والابتعاد عن التكلُّف والتصنُّع، ومع ذلك ثمَّة من يؤمنون بأنَّ الأشخاص العظماء يُصنَعون، لا يولدون، وبأنَّهم يُصنَعون بالتدريب والتوجيه والتعليم، فعلى سبيل المثال: يتعلَّم المرء الانضباط الذاتي من التدرُّب في الميدان والالتحاق بالخدمة العسكريَّة وأداء الواجب الوطني، ويصبح

مهذَّباً من التعوُّد على إظهار الدماثة والعمل في المجال الدبلوماسي، ويصبح شُجاعاً من تمرُّسه على مقاومة الخوف، ويصبح رزيناً بالتدرُّب على التحكُّم في تعبيرات وجهه، فالفعل في رأي أصحاب هذا الاعتقاد يسبقُ الفضيلة. والفكرة هنا هي أنَّ فصل العاطفة اللحظيَّة عن الفعل، من أجل تقليص سُلطة المشاعر المؤقَّتة، فالمشاعر ينبغي أن تكون موضعاً للريبة أكثر منها موضعاً للثقة، والعاطفة تجرِّد الإنسان من قدرته، ومن هنا علينا أن نرتاب في بعض رغباتنا، ونغضب من غضبنا، ونأسى لحزننا، وقد يعني هذا أن ننظر إلى مشاعرنا كما ننظر إلى النار، فالنار تكون مفيدة حين تكون تحت السيطرة التامَّة، لكنَّها تتحوَّل إلى قوَّة تدميريَّة إذا تُرِكت بلا ضابط.

**«يتشكَّل المُناخ الأخلاقي بالاستجابة الجماعيَّة لمشكلات اللحظة الراهنة، ويتشكَّل معه الأشخاص الذين يعيشون ويتفاعلون في إطاره»**

## العقليَّة المؤسسيَّة

قليلاً ما نرى أشخاصاً فنلاحظ من الوهلة الأولى أنَّهم يتمتَّعون بعقليَّةٍ مؤسَّسيَّة، فنحن نعيش في عصر القلق من المؤسَّسات، حيث ينزع الناس إلى الارتياب في المؤسَّسات الكبيرة، ويرجع جزء من السبب في ذلك إلى أنَّنا نشهد فشل بعض هذه المؤسَّسات، فيما يرجع جزء آخر إلى أنَّنا نعيش في عصر «الاحتفاء بالأنا»، حيث نعتقد أنَّ الشخصي والفردي يأتي دائماً في المقام الأول. كما ننزع إلى الاحتفاء بحريَّة التنقُّل والحركة كما نشاء، واختيار مسار حياتنا بما يلائم احتياجاتنا، وعدم إلغاء شخصيَّاتنا وطمس هويَّاتنا الفرديَّة في الامتثال لمنظومة بيروقراطيَّة أو مؤسَّسيَّة، فقيمتنا الحقيقيَّة منطوية

فـي الأفعـال التـي نمارسـها لتكويـن هويَّاتنـا، وفـي الأشـياء التـي نصنعهـا ونسـهم فيهـا، وفـي خياراتنـا اللانهائيَّـة.

أمَّـا أصحـاب العقليَّـة المؤسسيَّة، فلهـم فكـر آخـر، وهـو فكـرٌ يبـدأ بوعـي تاريخـي مختلـف، ففـي هـذه العقليَّـة، يكـون الواقـع الأساسـي هـو المجتمـع الـذي يتشـكَّل بـدوره مـن مجموعـة مـن المؤسَّسـات التـي وُجِـدت وتطوَّرت مـع مـرور الوقـت، وتخطَّـت الأجيـال. يولـد الإنسـان وسـط مجموعـة مـن هـذه المؤسَّسـات الراسـخة، بمـا فـي ذلـك الجيـش، والجامعـات وكل منظومـات التعليـم، والتجـارة والأسـواق وغيرهـا مـن المهـن وأوجـه النشـاط الإنسـاني، كمـا أنَّ القواعـد التنظيميَّـة لـكل مهنـة أو مؤسَّسـة ليسـت مجـرَّد إرشـادات عمليَّـة حـول كيفيَّـة أدائهـا علـى أفضـل وجـه، وإنَّمـا تـمَّ نسـجها بخيـوط قويَّـة فـي هويَّـات أصحابهـا، وتمـرُّ علـى النـاس فتـرات طويلـة تكـون إسـهاماتهم خلالهـا لمؤسَّسـاتهم أو مهنهـم أكبـر مـن اسـتفادتهم منهـا، إلا أنَّ خدمتـك للمؤسَّسـة توفِّـر لـك سلسـلة مـن الالتزامـات التـي تحقِّـق لـك الرضـا والسـعادة فـي حياتـك، وتُؤمِّـن لـك مكانـاً فـي هـذا العالـم، وتمـدُّك بوسـائل لإفنـاء ذاتـك مـن أجـل تهدئـة تخوُّفاتهـا وإسـكات متطلَّباتها المُلحَّـة، فـي سـبيل رفعـة مؤسَّسـتك وأمَّتـك كلهـا.

## الاحتفاء بالذات

تحـدَّث كثيـر مـن المفكِّريـن عبـر التاريـخ عـن أوجـه القصـور فـي طبائع البشـر أكثـر ممَّـا اهتمُّـوا بقـوَّة التفكيـر البشـري وأهميَّـة التفاعـل الإنسـاني فـي إطـار النظـم والمؤسَّسـات المجتمعيَّـة المتآلفـة والمتحالفـة. بعـض أوجـه القصـور تلـك تكـون إدراكيَّـة، حيـث يكـون التفكيـر قاصـراً أمـام تعقيـدات العالـم، فنعجـز عـن فهـم تعقيـد الحيـاة وحقيقـة أنفسـنا كاملـة،

وبعضها أخلاقي، حيث توجد نواقص في أرواحنا تدفعنا إلى الأنانيَّة والكبرياء، وتغوينا بتقديم الحب الأدنى على الحب الأسمى، وبعضها نفسي، حيث الإنسان مقسوم في داخله، ومعظم نشاطه العقلي يدور في اللاوعي، ولا يدرك هذا النشاط إلا إدراكاً مشوَّشاً، وبعضها اجتماعي، لأنَّنا بشر نعجز عن الاكتفاء بذاتنا لنحيا حياةً مزدهرةً، فنختار أو نضطر إلى أن نعتمد على مؤسَّسة قائمة أو شخص موجود، أو نقوم ببناء مؤسَّسات تحتضننا.

## الأصالة

إذا كنت قد وُلِدت قبل ستين عاماً أو أقل قليلاً، فالأرجح أنَّك وُلِدت في مرحلة يُطلِق عليها الفيلسوف «تشارلز تايلور»: ثقافة الأصالة. تقوم طريقة التفكير هذه على الفكرة الرومانسيَّة القائلة إنَّ في أعماق كل منَّا نفساً صالحةً وصادقة يمكن الوثوق بها واستفتاؤها والتواصل معها، وإنَّ مشاعر المرء وحدسه هما أفضل دليل على الصواب والخطأ.

في ظلِّ هذه الطبيعة الأخلاقيَّة، تكون النفس محلاً للثقة، لا الشك، وتكون الرغبات كالبوصلة والإضاءات الداخليَّة التي ترشدنا إلى الصواب والحكمة، فحين نشعر أنَّنا في أحوال جيِّدة من الداخل، فإنَّنا نعرف أو نرى أنفسنا على طريق الصواب، لأنَّ قواعد الحياة المشروعة هي تلك التي نقبلها على أنفسنا لشعورنا بأنَّها تناسبنا.

يقول «تشارلز تايلور» واصفاً هذه الثقافة: «يأتي خلاصُنا الأخلاقي باستعادة اتصالنا الحقيقي والصادق بأنفسنا»، فالعامل المهم هو أن تظلَّ

مخلصاً لذلك الصوت الصافي في داخلك ولا تتبع أعراف عالم ضعيف يمكن أن يفسدك. لكي تحسِّن من نفسك، عليك أن تتعلَّم أن تحبَّ نفسك، وأن تكون صادقاً معها، فلا تشكّ فيها أو تدخل في صراع معها.

## الحياة في ظلِّ نظم الجدارة

نظم الجدارة هي قوانين اجتماعيَّة وأخلاقيَّة عاقلة وعادلة، وعلى درجة عالية من التنافسيَّة. تقتضي النشأة والحياة في ظلِّ هذا النظام كثيراً من التنافس والاهتمام بالإنجازات الفرديَّة – كالتحصيل الدراسي الممتاز، والالتحاق بكليَّة من كليَّات القمة، والحصول على وظيفة مرموقة، وارتقاء سلَّم النجاح، وإدراك مكانة اجتماعيَّة راقية.

في ظلِّ مثل هذا النظام، لا تُرى النفس – على الأغلب – باعتبارها مستقر الروح، أو مستودعاً لكيان روحاني على درجة من السمو. بدلاً من ذلك، تُرى النفس على أنَّها وعاء يحوي رأس المال البشري. إنَّها مجموعة المواهب التي يلزم تنميتها بفاعليَّة وعناية، ولا تُميَّز إلا بواجباتها وإنجازاتها، فالنفس في هذا النظام تعني المواهب، لا السمات الشخصيَّة، ولا النظرة الأفلاطونيَّة المثاليَّة.

تحفل نظم الجدارة بالطاقات الهائلة، وتصنِّف الأشخاص ما بين ممتاز وجيِّد وسلبي، إلا أنَّ لها أثراً خفياً على الشخصيَّة والثقافة والقيم، فأي نظام بالغ التنافسيَّة، يقوم على الجدارة ويشجِّع الناس على كثرة التفكير في أنفسهم وتنمية مهاراتهم، إذ يصبح العمل هو السمة المميِّزة للحياة، لا سيَّما عندما تبدأ في تلقِّي دعوات اجتماعيَّة متكرِّرة لتَشغَل وظيفة مرموقة بعينها.

في ظلِّ هذا السباق، يتغيَّر معنى كلمة «شخصيَّة»، ويصبح أقلَّ استخداماً في وصف سمات مثل الإيثار والكرم والتضحية، وصفات أخرى تتراجع معها فرصُ تحقيق النجاح المادي، وعوضاً عن ذلك، تُستخدَم كلمة «شخصيَّة» لوصف سمات مثل التحكُّم في النفس والعزيمة والمرونة والإصرار، وهي السمات التي تزداد معها احتمالات تحقيق النجاح العملي والدنيوي، بغض النظر عمَّا يشعر به الشخص في داخل نفسه.

وتتطلَّب نظم الإدارة بالجدارة أن يكون المرءُ فخوراً ومعتداً بنفسه وأن يكون شديد الثقة ويؤمن بأنَّه يستحق الكثير، وأن يحصل على ما يعتقد أنَّه يستحقُّه، وهذا هو ما نعنيه حين نقول إنَّ على كل منَّا أن يثبتَ ذاته ويسوِّقها ويصنع علامته التجاريَّة المميَّزة، وأن يستعرض إنجازاته ويفخِّمها ويلمِّع شخصيَّته ويزيدَها بريقاً، ولهذا النظام تناقضاته الثقافيَّة، فرغم أنَّه يشجِّع الأفراد على استثمار قدراتهم بالشكل الأمثل، فإنَّه يؤدِّي إلى تضاؤل السمات الأخلاقيَّة اللازمة للمرء كي يدرك كيفيَّة توجيه حياته في اتجاه هادف سامٍ وخيِّر قد لا يعود عليه هو شخصيّاً بالنفع السريع.

## عصر السيلفي

صارت المجتمعات العالميَّة أكثر نزوعاً إلى الفرديَّة، فإذا كنت تعتقد - تواضعاً - أنَّك لا تملك القوَّة الفرديَّة الكافية للتغلُّب على نقاط ضعفك، فإنَّك تدرك وتعترف بوجوب اعتمادك على عونٍ خارجي ينتشلك من أسفل ويرفعك إلى أعلى، فإذا كنت تؤمن وتفتخر بأنَّ أصدق الإجابات يمكن إيجادها داخل ذاتك، فمن الأرجح أنَّك لن

تحتاج إلى الانخراط في علاقات واسعة ومتعدِّدة مع الآخرين، وممَّا لا شك فيه أن نعيش في زمنٍ تتضاءل فيه الحميميَّة والعلاقات الإنسانيَّة الوطيدة، فقد أصبح الناس أَقلَّ تعاطفاً، أو على الأقل يُظهِرون درجاتٍ أدنى من التعاطف في الكيفيَّة التي يتحدَّثون بها عن أنفسهم، فعندما نركِّز على أن تكون صورنا «سِلفيَّة»، أي فرديَّة، ونظرتنا انعزاليَّة، فنحن نعيش في زمن الأنا، على الرغم من أنَّ سعادتنا لا تتحقَّق إلا عندما نذوب وننصهر في كيانات اجتماعيَّة وإنسانيَّة تجعلنا جزءاً من «نحن».

## قوانين التواضع

يُكوِّن كل مجتمع بيئته الأخلاقيَّة الخاصَّة، وتتشكَّل هذه البيئة الأخلاقيَّة من مجموعة من الأعراف والافتراضات والمعتقدات والعادات السلوكيَّة والمتطلَّبات الأخلاقيَّة التي تنشأ من معايشة الآخرين في مختلف المواقف، أي إنَّ المناخ الأخلاقي يأتي استجابة لمشكلات اللحظة الراهنة، ويتشكَّل ويؤمن به الأشخاص الذين يعيشون في إطاره، لكنَّ هذه البيئة الأخلاقيَّة تفرض علينا أن نتحلَّى بسمات شخصيَّة معيَّنة، فحين يتصرَّف المرء وفقاً لمقتضيات النظام البيئي لمجتمعه، يبتسم له الناس ويشجِّعونه ويحثُّونه على الاستمرار على هذا النحو، وما من بيئة أخلاقيَّة مُتفق عليها بالإجماع، فهناك دائماً متمرِّدون ونُقَّاد وغير متسقين أو متوافقين مع واقعهم، وإن كان مثالياً ومثالياً جداً. وعلى مدار العقود الماضية، بنينا بيئة أخلاقيَّة تتمحور حول مبدأ «الاحتفاء بالذات»، ممَّا أدَّى إلى تفشِّي النرجسيَّة وتعظيم الذات، فصار حريّاً بنا أن نُعيد التوازن، ونُنمي الفضائلَ، ونُحيي ونَحمي ما خلَّفناه وراءنا عَرَضاً من قيم أخلاقيَّة واقعيَّة، وهذه بعض ملامح القيم التي نرى أنَّها تشكِّل ما يمكن أن نطلق عليه «قانون

التواضع»، وهي صورة متماسكة العناصر للغايات التي ينبغي للأفراد أن يحيوا من أجلها، والكيفيَّة التي ينبغي أن يحيوا بها:

1. لا يحيا المرء من أجل السعادة، وإنَّما من أجل التسامي، فالحياة المُثلى تُوجَّه إلى التركيز على السموِّ بالروح، وتحيا على البهجة الأخلاقيَّة، والشعور بالامتنان، والسكينة التي تأتي نتاجاً للكفاح الأخلاقي، فالحياة الهادفة مزيج من المُثُل السامية وكفاح الإنسان من أجلها.

2. يبالغ البشر في تقدير نقاط قوَّتهم ويبرِّرون إخفاقاتهم؛ يعرفون أقلَّ ممَّا يظنُّون أنَّهم يعرفون؛ ويستسلمون لنزواتهم قصيرة المدى حتَّى مع معرفتهم أنَّه لا ينبغي لهم ذلك؛ يتخيَّلون أنَّ احتياجاتهم الأخلاقيَّة يمكن أن تُلبِّيها المكانة الاجتماعيَّة والإنجازات الماديَّة.

3. البشر منقسمون من الداخل، فيهم جانب مملوء بدواعي الخوف، وجانب آخر مثير للدهشة، فنحن أقوياء وضعفاء في آنٍ واحدٍ؛ مُقيَّدون وأحرار؛ عميان ونافذو البصيرة، ولهذا نبقى بحاجة دائمة إلى مجاهدة أنفسنا.

4. في خضم كفاح المرء ضد نقاط ضعفه، يكون التواضع أعظم الفضائل. التواضع هو الوعي بأنَّ مواهب المرء الفرديَّة وحدها غير كافية للاضطلاع بالمهام الموكلة إليه. يذكِّرنا التواضع بأنَّنا لسنا محور الكون، وإنَّما جزء من نظام أكبر.

5. الكبرياء تعمينا عن نقاط ضعفنا وتقودنا إلى الاعتقاد بأنَّنا أفضل

مـن غيرنـا وتجعلنـا نثـق بمـا لا يسـتحقُّ الثقـة، وضيِّقـي الأفـق أكثـر ممَّا ينبغـي، وبسـبب الكبريـاء، نحـاول إثبـات أنَّنـا أفضـل مـن الآخريـن.

6. مـا إن تُسـتوفى ضـرورات البقـاء، يصبـح الكفـاح ضـد الخطيئـة ومـن أجـل الفضيلـة هـو الدرامـا المحوريَّـة فـي حياتنـا. هـذا الكفـاح ضـد الأنانيَّـة أو التحيُّـز أو عـدم الثقـة هـو مـا يعطـي للحيـاة معنـىً وشـكلاً، بـل إنَّـه أكثـر أهميَّـة مـن رحلـة الإنسـان بالعالـم الخارجـي صعـوداً إلـى أعلـى درجـات سـلَّم النجـاح. محاربـة نقـاط الضعـف تعنـي أن تحـدِّد فـي نفسـك مواطـن تريـد أن تنمِّيهـا.

7. تُبنـى الشـخصيَّة فـي خضـم المواجهـة الدائـرة داخـل الإنسـان، والشـخصيَّة هـي مجموعـة الطبائـع والرغبـات والعـادات التـي تُحفَـر خـلال صراعـك ضـد نقـاط ضعفـك، فـإذا كانـت خياراتـك أنانيَّـة وقاسـية وفوضويَّـة، فـإنَّ ذلـك العالـم الجوهـري فـي داخلـك يتحـوَّل إلـى كيـان مشـوَّش وغير متسـق ومتشـرذم. بإمكانـك أن تسـمو بكيانك مـن خـلال الانضبـاط الذاتـي، فـإذا لـم تبـنِ شـخصيَّة متماسـكة، فـإنَّ جوانـب حياتـك تنهـار آجـلاً أم عاجـلاً، فتصبـح عبـداً لشـهواتك؛ فإن واظبـت علـى ضبـط تصرُّفاتـك، فسـتصبح شـخصاً ثابـت الجَنـان يمكـن الاعتمـاد عليـه.

8. لأصحـاب الشـخصيَّات القويَّـة نطـاق محـدَّد يرتبطـون بـه؛ فهـم مُقيَّـدون بروابطهـم الدائمـة وبأمـور مهمَّـة. مـن ناحيـة الفكـر يملك هـؤلاء مجموعة مـن المعتقـدات الدائمـة عـن الحقائـق الأساسـيَّة، ومـن ناحيـة العاطفـة فهـم خيـط فـي نسـيج مـن علاقـات الحـب غيـر المشـروطة، ومـن ناحيـة الفعـل هـم دائمـاً ملتزمـون بمهـام لا تكفـي حيـاةٌ واحـدة لإنجازهـا.

9. ما من أحد يستطيع التحكُّم في ذاته بمفرده. الإرادة الفرديَّة والمنطق والعواطف المتفهِّمة والمودَّة، لا تكفي للتخلُّص من الأنانيَّة والجشع وخداع النفس، فإذا كنت تريد الفوز في هذه المجابهة مع نفسك، فعليك أن تعتمد على غيرك لمجاراة القوى المتصارعة في داخلك.

10. التعاطف قيمة إنسانيَّة سامية؛ لأنَّه يفسح للآخرين مسافة ليعبروا منها، فيتدفَّق إليه تعاطفهم وحبُّهم. قد يأتي التعاطف في شكل حبِّ أصدقائك وعائلتك، أو في مساعدة من غريب غير متوقَّع، أو من جهة ذات رؤية ورسالة، تقدِّر دورك ومواقفك.

11. التغلُّب على نقاط الضعف يعني تهدئة النفس، وهي كفيلة بتمكينك من الانفتاح على مصادر القوَّة الخارجيَّة، ومن ثمَّ فإنَّ مواجهة الضعف تتطلَّب منك النزوع إلى عدم الظهور، والتواضع، والامتثال لشيء أكبر، وبالقدرة على الاحترام والإعجاب المتبادل.

12. العالم كيان معقَّد، والمنطق الفردي الذي يحاول تفسير العالم منطق محدود. يعرف الشخص المتواضع أنَّ التجربة والخبرة أفضل من المنطق المجرَّد، ويدرك أنَّ الحكمة ليست في المعرفة وحدها، فالحكمة تنشأ من مجموعة الفضائل الفكريَّة، وحين تغيب المعرفة تعرف الحكمة كيف تقوم بدورها.

13. لا توجد حياة جيِّدة من دون مهنة مميَّزة تدور الحياة في فلكها، فإذا حاولت استغلال عملك لخدمة مصالحك، فستجد

أنَّ طموحـك وتوقُّعاتـك يسـبقانك دائمـاً ولـن تقنـع أبـداً، ولا يمكن تحديـد المهنـة مـن خـلال نظـر المـرء إلـى داخلـه ليعـرف شـغفه، لأَنَّهـا تُكتَشَـف بالبحـث فـي العالـم الخارجـي، ومعرفـة مـا يحتـاج إليـه الآخـرون ومـا يريـده العالـم منَّـا.

14. الخسـارة الناتجـة عـن القـرارات غيـر الحكيمـة، أكبـر مـن المزايـا المتحقِّقـة مـن المكاسـب الناتجـة عـن القـرارات الجيِّـدة.

15. مـن يحـارب نقـاط ضعفـه وينتصـر عليها فقـد يحقِّـق الثراء والشـهرة وقـد لا يحقِّقهمـا، لكنَّـه سـينمو ويصبـح حكيمـاً وناضجـاً. يسـتطيع الشـخص الناضـج اتخـاذ قـرارات دون الاعتمـاد علـى ردود أفعـال الآخريـن، لأَنَّـه يعتمـد علـى معاييـر ثابتـة فـي تقييـم الأمـور.

## التعثُّر جزء من الرحلة

لا ضيـر فـي أن تكـون للمـرء عيـوب لأنهـا جـزءٌ مـن حياتنـا. جميعنـا نخطـئ ونتعثَّـر، ويكمـن جمـال الحيـاة ومعناهـا فـي التعثُّـر ثـمَّ النهـوض بعـد كل عثـرة، فنصبـح أقـوى وأكثـر إحساسـاً بالحيـاة وقوانينهـا.

يمكننـا التواضـع مـن فهـم أنفسـنا، فحيـن نقـرُّ بأَنَّنـا أخطأنـا، ونشـعر بوطـأة نقصنـا، نجـد أنفسـنا فـي مواجهـة عـدو يسـتفزُّنا للتغلُّـب عليـه والتسـامي فوقـه، وعبـر هـذا الصـراع، يسـتجمع الإنسـان كيانـه، فتتحـوَّل كل نقطـة ضعـف إلـى فرصـة تسـاعده علـى إعـادة تنظيـم حياتـه وتجعـل منـه شـخصاً أفضـل.

كل صـراع نخوضـه يتـرك فينـا أثـراً، ومـن يدخـل فـي هـذه الصراعـات

يخرج منها أكثر قوةً وعمقاً، وبشيء من السحر تحوِّل هذه الانتصارات الضعف إلى البهجة التي تنبع من الاختيار الحر والامتثال لأشخاص وأفكار والتزامات أكبر منَّا. نشعر بالبهجة إذا أحسسنا بالقبول، وتتحسَّن طرق عيش البشر على مدار حياتهم، أو على الأقل يكونون أكثر استعداداً للتعلُّم، ومع مرور السنين يقلُّ تعثُّرهم، وفي النهاية يصلون إلى تلك اللحظة التي يتوازن فيها طموحهم الخارجي مع طموحهم الداخلي، وفي تلك اللحظات، يدرك الإنسان سبب المسار الذي اتخذه لحياته، وماهيَّة الحقيقة التي يحيا لأجلها. مثل هذه اللحظات هي نِعم الحياة ودلالات جمالها.

## أعظم من السعادة

يتمتَّع كل منِّا بالقدرة على مواجهة نقاط ضعفه وإصلاح عيوبه، وفي خضم هذه المواجهة مع أنفسنا، تُبنى وتنمو وتتبلور شخصيَّاتنا. عندما نتصدَّى لعيوبنا ونقاط ضعفنا بنجاح، نحظى بمزيد من الفرص لأداء الأدوار المخوَّلة إلينا في الدراما الأخلاقيَّة الكبرى؛ وهنا يمكننا أن نسعى إلى ما هو أعظم من السعادة؛ يمكننا استغلال الأحداث اليوميَّة لترسيخ الفضيلة في أنفسنا، فيستقر العالم ويزدهر ويسعد بنا.

المؤلف:

**ديفيد بروكس**

**كاتب وسياسي ومعلق ثقافي أمريكي، يكتب في صحيفة «نيويورك تايمز».**